

**EL PAPEL DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA  
ORGANIZACIÓN ÁGIL**

**DIEGO ANDRÉS BOTERO MONTOYA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2017**

**EL PAPEL DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA  
ORGANIZACIÓN ÁGIL**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Desarrollo Humano Organizacional**

**DIEGO ANDRÉS BOTERO MONTOYA**

**Asesora: Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2017**

## **RESUMEN**

El concepto de agilidad organizacional surgió como el paradigma empresarial del siglo XXI para afrontar los rápidos cambios que el mercado les impone a los negocios. A este respecto se desconoce la conexión entre este nuevo tipo de organización y las implicaciones que de allí derivan para los recursos humanos. Motivado por esta situación, este informe de investigación propone una caracterización del papel de la gestión humana que aporta a la construcción de la organización desde el punto de vista del paradigma de lo ágil. Para lograrlo, se abordan las distintas y variadas perspectivas teóricas de agilidad a partir de sus convergencias y divergencias conceptuales, por medio de un estudio cualitativo e interpretativo de tipo documental, a través del cual, se revisaron artículos de investigación que dan cuenta del estado de la temática en el mundo y la posterior comprensión y contextualización del fenómeno objeto de estudio. Se concluyó que un conjunto de prácticas y actividades de la gestión humana inciden de manera significativa en la construcción de la organización ágil.

**Palabras clave:** agilidad, organización, prácticas de gestión humana.

## **ABSTRACT**

The concept of organizational agility emerged as the business paradigm of the twenty-first century to face the rapid changes that the market imposes on business. In this regard, the connection between this new type of organization and the implications for human resources is unknown. Motivated by this situation, this research report proposes a characterization of the role of human management that contributes to the construction of the organization from the point of view of the agile paradigm. In order to achieve this, the different and varied theoretical perspectives of agility based on their conceptual convergences and divergences are addressed, through a qualitative and interpretative study of the documentary type, through which research articles were reviewed that give an account of the state of the theme in the world and the subsequent understanding and contextualization of the phenomenon under study. It was concluded that a set of human management practices and activities have a significant impact on the construction of the agile organization.

**Key words:** agility, organization, human management practices.

## CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Conceptos de agilidad y organización ágil .....</b>	<b>11</b>
2.1. Concepto de agilidad organizacional .....	11
2.2. Marcos de agilidad .....	12
2.2.1. Marcos de agilidad centrados en la fabricación ágil .....	16
2.2.2. Marcos de agilidad centrados en el desarrollo de software .....	17
2.2.3. Marcos de agilidad centrados en la organización o empresa ágil.....	19
2.2.4. Marcos de agilidad centrados en la fuerza de trabajo ágil .....	21
2.3. Factores efectivos de la agilidad organizacional .....	21
2.4. La gestión humana en la organización ágil .....	24
2.5. Competencias organizacionales .....	27
2.6. Capacidad organizacional ágil .....	29
2.7. Atributos ágiles .....	31
2.8. Actividades de recursos humanos .....	33
2.9. Alineaciones vertical y horizontal .....	38
<b>3. Aspectos metodológicos .....</b>	<b>45</b>
<b>4. Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>49</b>
4.1. Las empresas sienten la necesidad urgente de agilidad .....	50
4.2. Impacto en los negocios .....	51
4.3. Impacto en los recursos humanos .....	54
4.3.1. Misión y visión .....	54
4.3.2. Principales imperativos .....	55
4.3.3. Diseño del trabajo y trayectoria profesional .....	57
4.3.4. Procesos de gestión de talentos .....	59

4.3.5. Estructura organizativa de la gestión humana .....	60
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de agilidad .....	12
Tabla 2. Descripción de las prácticas fundamentales de la gestión de recursos humanos .....	43

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de la agilidad organizacional .....	23
Figura 2. Agilidad como caos y orden .....	27
Figura 3. Modelo de capacidad organizacional ágil .....	30
Figura 4. Atributos ágiles: competencias personales y comportamientos .....	33
Figura 5. Actividades de recursos humanos .....	37
Figura 6. Complementariedad entre las actividades de recursos humanos .....	41

## 1. INTRODUCCIÓN

A principios del siglo XXI el mundo se enfrenta a profundos cambios en la competencia del mercado (Tseng y Lin, 2011, p. 3693), estimulada por las innovaciones tecnológicas y las cambiantes demandas de los clientes (Lin, Chiu y Tseng, 2006, p. 353). Hay una difusión mundial de la educación y la tecnología que conduce a la intensa y creciente competencia mundial y la acelerada tasa de cambio del mercado (Sharp, Irani y Desai, 1999, p. 155). Debido a la globalización, la tecnología y la externalización, que contribuyen a la incertidumbre y la imprevisibilidad en todos los sectores, la capacidad de una organización para adaptarse a cambios inesperados es fundamental para lograr y mantener una ventaja competitiva (Ganguly, Nilchiani y Farr, 2009, p. 410).

Cada vez más, las empresas se encuentran operando en entornos empresariales llenos de cambios sin precedentes, inigualables, implacables y en gran parte impredecibles (Dyer y Shafer, 2003, p. 4). Para ellos, la competitividad es un objetivo en movimiento (Dyer y Ericksen, 2006, p. 4). Por lo tanto, no es sorprendente encontrar que se están realizando búsquedas serias de nuevas y mejores formas de diseñar estrategias, organizar y operar, es decir, gestionar, en circunstancias dinámicas y turbulentas (Shafer, Dyer, Kilty y Ericksen, 2000, p. 3).

El problema de cómo las organizaciones pueden manejar con éxito ambientes impredecibles, dinámicos y en constante cambio ha sido un tema predominante tanto en la industria como en el mundo académico durante algunas décadas (Sherehiy, Karwowski y Layer, 2007, p. 445). Esta idea de adaptarse a cambios imprevistos ha llevado a la evolución de uno de los últimos conceptos en las estrategias de negocio y se conoce como el concepto de agilidad (Ganguly et al., 2009, p. 410). Al respecto, Charbonnier-Voirin (2011) afirma que

el concepto de agilidad organizacional fue identificado por cuatro investigadores de la Universidad de Lehigh, a quienes el Congreso de Estados Unidos había pedido que redactara un informe circunstancial sobre la estrategia de las empresas industriales en el siglo XXI. Este informe determinó que el actual sistema de producción en masa no era suficiente para asegurar una mejora incremental dada la evolución de la competencia, en especial en Asia, que había desarrollado un alto grado de flexibilidad. El informe concluyó que se debe inventar un nuevo sistema de producción, que se basaría en la agilidad de la organización, a fin de satisfacer las necesidades generadas por estos nuevos factores de competitividad (p. 121).

Por lo anterior, “la agilidad se está convirtiendo con rapidez en un controlador de negocios clave para todas las organizaciones, así como un factor crucial para la capacidad de una empresa para sobrevivir y prosperar en mercados inciertos y turbulentos” (Ganguly et al., 2009, p. 410). Sobrevivir y prosperar en situaciones turbulentas será posible si las organizaciones tienen las capacidades esenciales para reconocer y entender sus entornos cambiantes y responder de manera adecuada a cada cambio inesperado (Sharifi y Zhang, 1999, p. 9). En este sentido, Dyer y Shafer (1998) coinciden en que

las organizaciones ágiles establecen una ventaja competitiva al estar entre los primeros en detectar las amenazas y las oportunidades en mercados que cambian en forma permanente y por ser más hábiles que los competidores actuales y potenciales en la partida frente a las amenazas o aprovechamiento de las oportunidades –no solo una o unas pocas veces, pero sí de manera repetida en el tiempo (p. 8).

Además, Eshlaghy, Mashayekhi, Rajabzadeh y Razavian (2010) señalan que

Las organizaciones ágiles pueden ser consideradas como un modelo que integra tecnología, recursos humanos a través de la infraestructura de



información y comunicación. Proporciona flexibilidad, rapidez, calidad, servicio y eficiencia y les permite a las empresas reaccionar de modo deliberado y eficaz y cambiar el entorno de manera coordinada (p. 4).

Así mismo, Lin, Chiu y Tseng (2006) consideran que “la base de una empresa ágil es la integración de sistemas y tecnologías de información, personas, procesos de negocio e instalaciones en una organización armoniosa y flexible para responder rápidamente a las circunstancias cambiantes” (p. 354). Por ello “las empresas ágiles pueden realizar con facilidad un cambio significativo en el enfoque, diversificar, configurar y reorientar sus negocios para que sirvan a un fin determinado con rapidez a medida que se abran las ventanas de oportunidades” (Yusuf, Sarhadi y Gunasekaran, 1999, p. 39).

Una empresa ágil puede adaptarse a cualquier cambio inesperado o repentino en el medio ambiente en forma rápida y eficiente (Ganguly et al., 2009, p. 410), lo que, según Charbonnier-Voirin (2011), ha impactado el mundo de los negocios, dado que

muchas empresas ahora consideran que la agilidad organizacional es esencial para su supervivencia y su competitividad porque les permite desarrollar un conjunto de capacidades distintivas con el fin de darle la oportunidad a la empresa de reaccionar frente a un cambio rápido y continuo y de aprovechar nuevas oportunidades (p. 120).

Las decisiones hoy en día se toman con rapidez. Por lo tanto, las áreas internas de la organización que se encargan de la gestión de las personas deben demostrar el mismo nivel de celeridad y agilidad. La forma en que gestión humana por tradición hacía las cosas entra en conflicto con la exigencia actual de administrar el potencial de equipos humanos en un mundo nada seguro ni predecible.

La idea de este trabajo investigativo surgió de un intento de seleccionar un marco de agilidad adecuado que representase la estructura y los componentes de la agilidad en una organización. Sin embargo, debido al problema de falta de consenso de los autores indagados, una selección de un marco parecía insatisfactorio. Algunos son inadecuados para describir a las organizaciones en su conjunto, mientras que otros son demasiado especializados en un aspecto en específico. En general, la literatura es confusa e inconsistente. Por lo tanto, se recorrió la literatura y se comparó de manera sistemática una gran parte de los marcos disponibles.

Con este trabajo se pretende resolver el interrogante ¿qué papel juega la gestión humana en la construcción de una organización bajo el paradigma de lo ágil? Para lograrlo, se propuso como objetivo general “caracterizar el papel de la gestión humana que aporta a la construcción de la organización ágil” y para responder al mismo se definieron los siguientes objetivos específicos: 1) Caracterizar el concepto de agilidad organizacional y las implicaciones de este paradigma en la organización. 2) Identificar los factores clave que posibilitan la agilidad organizacional y el modo en que se comportan en la organización. 3) Identificar, desde la perspectiva de la teoría de la gestión humana, las prácticas de gestión que se articulan con el paradigma de agilidad organizacional y 4) Describir las actividades de la gestión humana que contribuyen a lograr una organización ágil.

Así, en este trabajo se pretende analizar los marcos en términos de terreno común y diferencias y buscar conceptos recurrentes. En última instancia, lo anterior crea una base para el trabajo adicional que implica articular la gestión humana sobre una comprensión común de la agilidad.

Frente al panorama antes descrito, cabe la posibilidad de indagar qué tiene para decir la gestión humana al respecto, así como por transformar y este es el momento de oportunidad. Examinar el valor de las prácticas ampliamente

utilizadas en las últimas décadas y que son fundamentales para el funcionamiento de las empresas puede ayudar a identificar las que lo agregan de las que no, para que, de este modo, los líderes de gestión humana puedan obtener enormes beneficios para sus organizaciones.

Este informe investigativo está estructurado de la siguiente manera: después de la introducción se presenta el marco de referencia conceptual, en el que se consideran los principales conceptos que apoyan el desarrollo de la investigación y se delimitan las definiciones de los conceptos de organización ágil que respaldan los temas centrales de la misma. A continuación se presentan los aspectos metodológicos considerados, luego se muestran los resultados de los análisis y se finaliza con las conclusiones.

## **2. CONCEPTOS DE AGILIDAD Y ORGANIZACIÓN ÁGIL**

### **2.1. Concepto de agilidad organizacional**

Si se parte de una definición del concepto de agilidad, se puede afirmar que engloba una serie de cualidades (físicas y mentales) en el modo de realizar una acción. Así, por ejemplo, un ser humano en particular se consideraría ágil por poder adaptarse a un entorno en específico, debido a unos movimientos rápidos y flexibles que le permiten ser resolutivo en respuesta a ciertos problemas. Al utilizar esta explicación como base, una gran variedad de definiciones han surgido hoy que están influenciadas en muy alto grado por el contexto y el dominio de aplicación. Una discusión de todas las definiciones disponibles está fuera del alcance de este trabajo, aunque diferentes autores ya han descrito varias definiciones de agilidad (ver tabla 1).

Una definición extensa que encaja bien en el contexto de este trabajo fue desarrollada por Charbonnier-Voirin (2011):

Una capacidad de respuesta que se busca en forma intencionada y es desarrollada por la organización para permitirle actuar de manera eficiente en un entorno cambiante caracterizado en particular por la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre. La agilidad corresponde a la capacidad de adaptación permanente de la organización, que alcanza no solo al reaccionar con rapidez al cambio, sino también a través de su potencial de acción para anticipar y aprovechar las oportunidades que ofrece el cambio, en particular mediante la anticipación, la innovación y el aprendizaje (p. 123).

## 2.2. Marcos de agilidad

Desde 1990 hasta hace poco han aparecido muchas publicaciones sobre el tema que, por su novedad, intentan dar una definición de agilidad (Bottani, 2010, p. 251). Por lo anterior, una revisión de la literatura reveló una variedad de marcos y modelos que describieron los conceptos que determinan la agilidad, o al menos propusieron diferentes elementos para medir la agilidad. Por último, se identificaron 24 marcos o conceptos similares que pueden ser categorizados en cuatro dominios y que se introducirán en forma breve: fabricación ágil, desarrollo ágil de software, organización y empresa ágil y fuerza de trabajo ágil.

MARCO	AUTORES	DESCRIPCIÓN
<b>FABRICACIÓN ÁGIL</b>	Cho, Jung y Kim (1996)	La capacidad de sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo de cambio continuo e impredecible al reaccionar con rapidez y eficacia a los mercados cambiantes impulsados por productos y servicios diseñados por el cliente (p. 323)
	Gunasekaran (1999)	La fabricación ágil requiere satisfacer las necesidades cambiantes del mercado mediante alianzas adecuadas basadas en competencias básicas, mediante su organización para manejar el cambio y la

		incertidumbre y para aprovechar las personas y la información (p. 88)
	Sharifi y Zhang (1999)	La capacidad de hacer frente a cambios inesperados, sobrevivir a las amenazas sin precedentes del entorno empresarial y aprovechar los cambios como oportunidades (p. 9)
	Yusuf, Sarhadi y Gunasekaran (1999)	Agilidad es la exitosa exploración de bases competitivas (velocidad, flexibilidad, proactividad de innovación, calidad y rentabilidad) a través de la integración de recursos reconfigurables y mejores prácticas en un entorno rico en conocimiento para proporcionar productos y servicios orientados al cliente en un entorno de mercado en rápido cambio (p. 37)
	Sharifi, Colquhoun, Barclay y Dann (2001)	La fabricación ágil es una estrategia para reemplazar las operaciones establecidas y abordar el cambio como una oportunidad para aumentar la posición competitiva (p. 858)
	Gunasekaran y Yusuf (2002)	La capacidad de una organización, estableciendo de manera proactiva la fabricación virtual con un sistema de desarrollo de productos eficiente, para (1) satisfacer los requisitos cambiantes del mercado, (2) maximizar el nivel de servicio al cliente y (3) minimizar el costo de los bienes con el objetivo de ser competitivos en un mercado global y para tener mayores posibilidades de supervivencia a largo plazo y de potencial para el desarrollo. Esto debe ser apoyado por personas, procesos y tecnologías inteligentes (p. 1362)
	Agarwal, Shankar y Tiwari (2007)	La agilidad de la cadena de suministro depende de la satisfacción del cliente, la mejora de la calidad, la minimización de costos, la velocidad de entrega, la introducción de nuevos productos, la mejora del nivel de servicio y la reducción del tiempo de entrega (p. 453)
	Vázquez-Bustelo, Avella y Fernández (2007)	Un modelo de producción que integra la tecnología, los recursos humanos y la organización mediante la creación de una infraestructura de información y comunicación con el propósito de otorgar flexibilidad, rapidez, calidad, servicio y eficiencia y de posibilitar una respuesta deliberada, efectiva y coordinada a los cambios en el entorno empresarial (p. 1308)
<b>DESARROLLO ÁGIL DE SOFTWARE</b>	Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn, Cunningham,	La agilidad trata de ofrecer buenos productos a los clientes operando en un entorno que no hace más que hablar de "la gente como nuestro activo más importante", sino que en realidad "actúa" como si la gente fuera la más importante, Y perder la palabra

	Fowler y Greening (2001)	"activo" (p. 4)
	Chow y Cao (2008)	La palabra "ágil" por sí misma significa que algo es flexible y sensible, por lo que los métodos ágiles implican su "capacidad de sobrevivir en una atmósfera de cambio constante y emerger con éxito" (p. 962)
	Chan y Thong (2009)	La aceptación de la metodología ágil está influenciada por los resultados de la gestión del conocimiento (su creación, su retención y su transferencia). A su vez, los resultados de la gestión de los conocimientos están influenciados por factores relacionados con la capacidad (es decir, autoeficacia de metodología de desarrollo de sistemas, experiencia, capacitación y apoyo externo), factores relacionados con la motivación (es decir, consecuencia de carrera, apoyo de la alta dirección, voluntariedad, norma subjetiva y organizada (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación, entendimiento compartido y relación ardua). Además, la inclusión de características de la metodología ágil (es decir, la utilidad percibida, la facilidad de uso percibida, la compatibilidad percibida, la demostración de los resultados y la madurez percibida) pueden contribuir a la comprensión de la aceptación de la metodología ágil (p. 811)
<b>DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Conboy (2009)	La preparación continua de un método de desarrollo de sistemas de información para crear en forma rápida o inherente cambios, de forma proactiva o reactiva, abrazar el cambio y aprender del mismo al tiempo que contribuye al valor percibido del cliente (economía, calidad y simplicidad) a través de sus componentes colectivos y relaciones con su entorno (p. 340)
	Tsourveloudis y Valavanis (2002)	La capacidad de una empresa para operar con rentabilidad en un entorno de mercado global que cambia con rapidez y se fragmenta de manera continua al producir bienes y servicios de alta calidad y alto rendimiento configurados por el cliente (p. 330)
<b>ORGANIZACIÓN U EMPRESA ÁGIL</b>	Lin et al (2006)	La empresa ágil aborda nuevas formas de hacer que las empresas reaccionen con rapidez y eficacia a los mercados cambiantes, impulsados por productos y servicios personalizados. La base de la empresa ágil es la integración de sistemas y tecnologías de información, personas, procesos de negocio e instalaciones en una organización armoniosa y flexible para responder rápidamente a las circunstancias cambiantes (p. 354)

Sherehiy, Karwowski y Layer (2007)	La empresa u organización ágil puede ser considerada como un enfoque con diferentes prácticas, técnicas e ideas asimiladas desarrolladas en el marco de empresas u organizaciones adaptables y flexibles y que diferentes estrategias de fabricación dependen de los requerimientos de la situación actual en el entorno empresarial (p. 456)
Ganguly et al (2009)	Una integración efectiva de la capacidad de respuesta y la gestión del conocimiento para adaptarse con rapidez y eficacia a cualquier cambio inesperado (o impredecible) en las necesidades y oportunidades del negocio y del cliente, proactivas y reactivas, sin comprometer el costo o la calidad del producto o proceso (p. 411)
Bottani (2010)	Las empresas ágiles reaccionan con rapidez y eficacia a los mercados cambiantes, impulsados por productos y servicios personalizados (p. 251)
Eshlaghy et al (2010)	Un modelo que integra tecnología, recursos humanos a través de la infraestructura de información y comunicación. Proporciona flexibilidad, rapidez, calidad, servicio y eficiencia y permite a las empresas reaccionar en forma deliberada, de manera efectiva y cambiar el entorno de una manera coordinada (p. 4)
Charbonnier-Voirin (2011)	Una capacidad de respuesta que es buscada de manera intencionada y desarrollada por la organización para permitirle actuar de manera efectiva en un entorno cambiante caracterizado en particular por la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre. La agilidad corresponde a la capacidad de adaptación permanente de la organización, que alcanza no sólo reaccionando con rapidez al cambio, sino también a través de su potencial de acción para anticipar y aprovechar las oportunidades que ofrece el cambio, en particular mediante la anticipación, la innovación y el aprendizaje. (p. 123)
Tallon y Pinsonneault (2011)	Frente a un cambio rápido ya menudo inesperado, la agilidad, definida como la capacidad de detectar y responder a las oportunidades y amenazas con facilidad, rapidez y destreza, ha surgido, junto a la alineación, como un imperativo empresarial clave (p. 2)
Tseng y Lin (2011)	La capacidad de una empresa para responder con rapidez a los cambios en el mercado y las demandas de los clientes (p. 3697)
Zelbst, Sower, Green Jr. y Abshire (2011)	La capacidad de cambiar de manera efectiva estados operativos en respuesta a demandas inciertas y cambiantes (p. 25)

<b>FUERZA DE TRABAJO ÁGIL</b>	Dyer y Shafer (1998)	La agilidad organizacional es la capacidad de ser de manera infinita adaptable sin tener que cambiar. Se considera una competencia básica necesaria para las organizaciones que operan en entornos externos dinámicos. Las organizaciones ágiles se esfuerzan por desarrollar una capacidad incorporada para cambiar, adaptarse y ajustarse, ya sea sola o a través de alianzas con socios, a medida que cambian las circunstancias. El objetivo es mantener las operaciones internas a un nivel de fluidez y flexibilidad que coincida con el grado de turbulencia en ambientes externos (p. 6)
	Breu, Hemingway, Strathern y Bridger (2001)	Se entiende que la agilidad de la mano de obra incrementa la productividad, los beneficios y las cuotas de mercado para hacer crecer un negocio en un mercado competitivo de cambios continuos e imprevistos y para mejorar las perspectivas de supervivencia de las organizaciones en entornos empresariales cada vez más volátiles y globales (p. 23)

Tabla 1. Conceptos de agilidad

Fuente: elaboración propia

### 2.2.1. Marcos de agilidad centrados en la fabricación ágil

El concepto de agilidad se originó, en lo fundamental, en el dominio de la fabricación. Por lo tanto, siete de los marcos identificados se centran en la fabricación ágil (Agarwal et al., 2007; Gunasekaran y Yusuf, 2002; Gunasekaran, 1999; Sharifi, Colquhoun, Barclay y Dann, 2001; Sharifi y Zhang, 1999; Vázquez-Bustelo et al., 2007; Yusuf et al., 1999).

Uno de los marcos anteriores fue desarrollado a finales de los años noventa por Sharifi y Zhang (1999). La idea central es la distinción entre los controladores de agilidad y las capacidades y los facilitadores de la misma. Los controladores son sobre todo cambios en el medio ambiente. Capacidades tales como las de respuesta, competencia, flexibilidad y velocidad son las habilidades requeridas de



una empresa para responder a dichos cambios. Los facilitadores son los medios para lograr tales capacidades en las áreas de organización, tecnología, personas e innovación. Este marco fue refinado y ampliado posteriormente por Sharifi et al. (2001).

Una estructura similar fue elegida por Vázquez-Bustelo et al. (2007) mediante la agrupación de los elementos de su modelo conceptual en controladores de agilidad, facilitadores de la misma (o prácticas) y resultados. El concepto básico se deriva de los habilitadores de agilidad, que son similares a las capacidades mencionadas, pero se detallan más en recursos humanos, integración de la cadena de valor, ingeniería concurrente, tecnologías y gestión del conocimiento.

Otros dos marcos iniciales fueron desarrollados por Gunasekaran (1999) y Yusuf et al. (1999) y ambos identifican cuatro dimensiones principales que afectan al sistema de fabricación ágil. El primero de ellos menciona estrategias, tecnologías, personas y sistemas. Los segundos, sin embargo, aluden a la gestión de competencias básicas, la capacidad de reconfiguración, una organización basada en el conocimiento y la formación de empresas virtuales como conceptos centrales. Además, los agrupan en 32 atributos. En 2002, Gunasekaran y Yusuf publicaron otro marco de estrategias y técnicas de fabricación ágil que implementaron conceptos de ambos predecesores (Gunasekaran y Yusuf, 2002).

El marco restante muestra un enfoque diferente. Agarwal et al. (2007) se enfocan hacia la cadena de suministro ágil al señalar cuatro características principales: mercado, integración de la información, integración de procesos y planificación.

### **2.2.2. Marcos de agilidad centrados en el desarrollo de software**

La investigación sobre el desarrollo de software ágil es un tema mucho más nuevo. El Manifiesto Ágil (Beck et al., 2001) puede ser visto como un desencadenante de nuevos estudios. Los 17 iniciadores postulan cuatro valores clave para el desarrollo de software ágil con énfasis en individuos e interacciones, software de trabajo, colaboración con el cliente y respuestas al cambio. Estos valores se detallan en 12 principios. Más tarde, en 2008 y 2009, se identificaron dos marcos referentes al tema del desarrollo de software ágil (Chan y Thong, 2009; Chow y Cao, 2008) y más o menos solo se centran en cuestiones específicas dentro del dominio.

Dos de los marcos más generales que tratan de los factores de éxito asociados con las prácticas ágiles de desarrollo son dados por Chow y Cao (2008). Dicha publicación muestra listas completas de factores de éxito agrupados en diferentes dimensiones. Los autores utilizan organizaciones, personas, procesos, factores técnicos y de proyectos. Sin embargo, reducen dichas listas a seis factores de éxito críticos a través de investigaciones empíricas (estrategia de entrega, técnicas de ingeniería de software ágiles y adecuadas, altas capacidades de equipo, buen proceso de gestión de proyectos ágil, ambiente de equipo amigable ágil y fuerte participación de los clientes).

En cambio, Chan y Thong (2009) preguntan qué afecta la aceptación de las metodologías ágiles. En este contexto, construyeron un marco conceptual en el que la aceptación depende de las características de las metodologías ágiles y de las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, como la creación, la retención y la transferencia de conocimientos y experiencias. Además, identifican tres conceptos que afectan la gestión del conocimiento: factores relacionados con las capacidades, la motivación y las oportunidades.

### **2.2.3. Marcos de agilidad centrados en la organización o la empresa ágil**

La investigación sobre las organizaciones ágiles en su conjunto comenzó con respecto a la fabricación ágil en la década de 1990. Sin embargo, una concentración de estudios se puede ver en el momento debido al creciente interés en el desarrollo de software ágil. Además, pertenecen a este grupo las publicaciones más recientes (a partir de 2010 y 2011) de todos los marcos analizados, lo que podría ser un indicador de que se ha vuelto más importante entender los efectos de la agilidad en una organización global más allá de los equipos de desarrollo individuales o del dominio de fabricación. En total, se identificaron diez marcos que abarcan el tema de la organización ágil (Bottani, 2010; Charbonnier-Voirin, 2011; Eshlaghy et al., 2010; Ganguly et al., 2009; Lin et al., 2006; Sherehiy et al., 2007; Tallon y Pinsonneault, 2011; Tseng y Lin, 2011; Tsourveloudis y Valavanis, 2002; Zelbst et al., 2011).

Algunos autores utilizan la lógica borrosa como una herramienta de medición. Tsourveloudis y Valavanis (2002) nombran un conjunto de parámetros para medir la agilidad mediante la evaluación de la infraestructura de producción, mercado, personas e información, mientras que Lin et al. (2006) conectan estrechamente su modelo de lógica borrosa con los conceptos de fabricación ágil a través de facilitadores, capacidades y controladores de agilidad. Más tarde, Tseng y Lin (2011) utilizaron dicho modelo para introducir un método de desarrollo de agilidad. Por su parte, Ganguly et al. (2009) identifican las métricas críticas de agilidad y proporcionan herramientas y técnicas para cuantificarlas, con el fin de que sirvan de ayuda a las empresas que evalúan su agilidad y su capacidad para responder a cambios imprevistos en el mercado.

El uso de conceptos de fabricación ágil también se puede observar en otras publicaciones. Eshlaghy et al. (2010) usan de nuevo la distinción de facilitadores de

agilidad, capacidades y controladores en su investigación. De manera eventual identificaron 12 factores que tienen un efecto sobre la agilidad organizacional mediante la aplicación de un análisis de trayectoria. En forma curiosa, los factores más significativos fueron el liderazgo, el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, mientras que los problemas típicos de la manufactura, como las cadenas de suministro y similares, desempeñaron un papel menos importante. De manera similar, Bottani (2010) utilizó el marco de Yusuf et al. (1999) para realizar un estudio empírico con el objetivo de analizar cuál perfil tienen las empresas ágiles y cuáles herramientas utilizan.

En Charbonnier-Voirin (2011) se puede encontrar un trabajo integral para desarrollar una escala de medición con estudios cualitativos y cuantitativos. La escala dada consta de cuatro factores que pueden verse como un marco para la agilidad. Se les denomina prácticas dirigidas a dominar el cambio, que valoran los recursos humanos, las prácticas cooperativas y las de creación de valor para los clientes.

También se encontraron algunas publicaciones que tratan temas muy específicos. Tallon y Pinsonneault (2011) investigan el impacto del alineamiento estratégico de tecnologías de la información (TI) en la agilidad. Zelbst et al. (2011) muestran cómo la utilización de la tecnología de identificación por radiofrecuencia mejora la agilidad. Ambas publicaciones, además, identifican el efecto positivo de la agilidad en el desempeño de la empresa.

Por último, una revisión de los conceptos relacionados con la agilidad de la empresa está dada por Sherehiy et al. (2007), que revisaron una serie de marcos, modelos y herramientas de medición relacionado con la agilidad y extrajeron una lista de las características de la empresa ágil. Separaron todo en función de las relacionadas con las estrategias globales, entre las que se incluyen el cliente, la cooperación, el aprendizaje organizacional y la cultura del cambio, además de las

relacionadas con la organización y la fuerza de trabajo como autoridad, reglas y procedimientos, coordinación, estructura, adaptabilidad y elasticidad.

#### **2.2.4. Marcos de agilidad centrados en la fuerza de trabajo ágil**

En el ámbito de la mano de obra ágil solo se pudo identificar una publicación (Breu et al., 2001). Sin embargo, al centrarse en las personas sin referirse a la fabricación o desarrollo de software, forma un subdominio único de agilidad. Los autores identifican diez atributos clave de una fuerza de trabajo ágil que se agrupan en las cinco capacidades de inteligencia, competencias, colaboración, cultura y sistemas de información.

Por otro lado, si bien no aluden al concepto de fuerza de trabajo ágil, Dyer y Shafer (1998) fueron los primeros en explorar la agilidad de los recursos humanos puesto que su investigación se centró en las personas al interior de organizaciones ágiles y sus implicaciones para la evaluación sistemática de la alineación vertical y horizontal de las actividades de recursos humanos. Más adelante, Shafer et al. (2000) crearon una estrategia de recursos humanos para fomentar la agilidad organizacional, mientras que Dyer y Shafer (2003) sugieren una serie de competencias organizacionales relacionadas con el aprendizaje y la generación de conocimiento para las organizaciones ágiles, y Dyer y Ericksen (2006) mencionan una infraestructura organizacional adaptable en alto grado como requisito previo para la escalabilidad de la fuerza de trabajo.

### **2.3. Factores efectivos de la agilidad organizacional**

En la medida en que la literatura sobre el tema es fragmentada y heterogénea y a veces sufre de una falta de consenso sobre lo que con exactitud los diferentes

elementos (factores) contienen, Charbonnier-Voirin (2011) propone en su artículo una síntesis de las características de la empresa ágil:

Las capacidades ágiles son las estratégicas esenciales que le permiten a la empresa responder al cambio y establecer sus bases competitivas. Pero varias expresiones se usan para nombrar estas capacidades: capacidad de respuesta, anticipación, adaptación o reconfiguración, eficiencia, flexibilidad, rapidez, innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje. ... Estas aptitudes pueden sintetizarse en tres capacidades organizativas clave e interrelacionadas. La primera es la capacidad de la organización para movilizar una respuesta rápida al cambio, que se basa en la flexibilidad reactiva y en la optimización de los recursos existentes. La segunda capacidad organizativa es la aptitud para leer el mercado, que le posibilita a la empresa explorar y detectar desarrollos potenciales o emergentes a través de sus capacidades de visualización. También denota la capacidad de la organización para transformar la información disponible en proyectos que crean valor gracias a la capacidad suficiente para la improvisación y la innovación. Por último, la tercera capacidad es la aptitud para integrar el aprendizaje organizacional. Esta capacidad de gestión eficiente y de aplicación del conocimiento corresponde en particular a la de ajustar las capacidades humanas y alinearlas, desde el punto de vista cualitativo, con las perspectivas estratégicas de la organización mediante el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias en tiempo récord (p. 124).

Con el fin de contribuir al desarrollo de la agilidad organizativa, la infraestructura de la empresa ágil se compone de palancas reconfigurables concebidas para garantizar el éxito de las prácticas ágiles (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 124), tal cual se muestra en la figura 1. Al respecto hay un consenso relativo sobre dichas palancas reconfigurables que pueden desplegarse cuando las circunstancias cambian. Son: 1) la estructura y la organización de la empresa; 2) sus procesos; 3) la tecnología, incluida la de la información; y 4) los recursos humanos (Dyer y

Shafer, 1998; Dyer y Shafer, 2003; Sharifi y Zhang, 1999; Sharifi et al., 2001). Las palancas apoyan el desarrollo, la implementación y el ajuste de aquellas prácticas ágiles (también llamadas atributos ágiles) que representan el nivel más operativo de agilidad organizacional (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 125). Estas prácticas ágiles se estructuran en cuatro categorías complementarias principales, que son: (1) prácticas dirigidas a dominar el cambio, (2) prácticas que promueven el valor de los recursos humanos, (3) prácticas cooperativas y (4) prácticas para crear valor para los clientes.

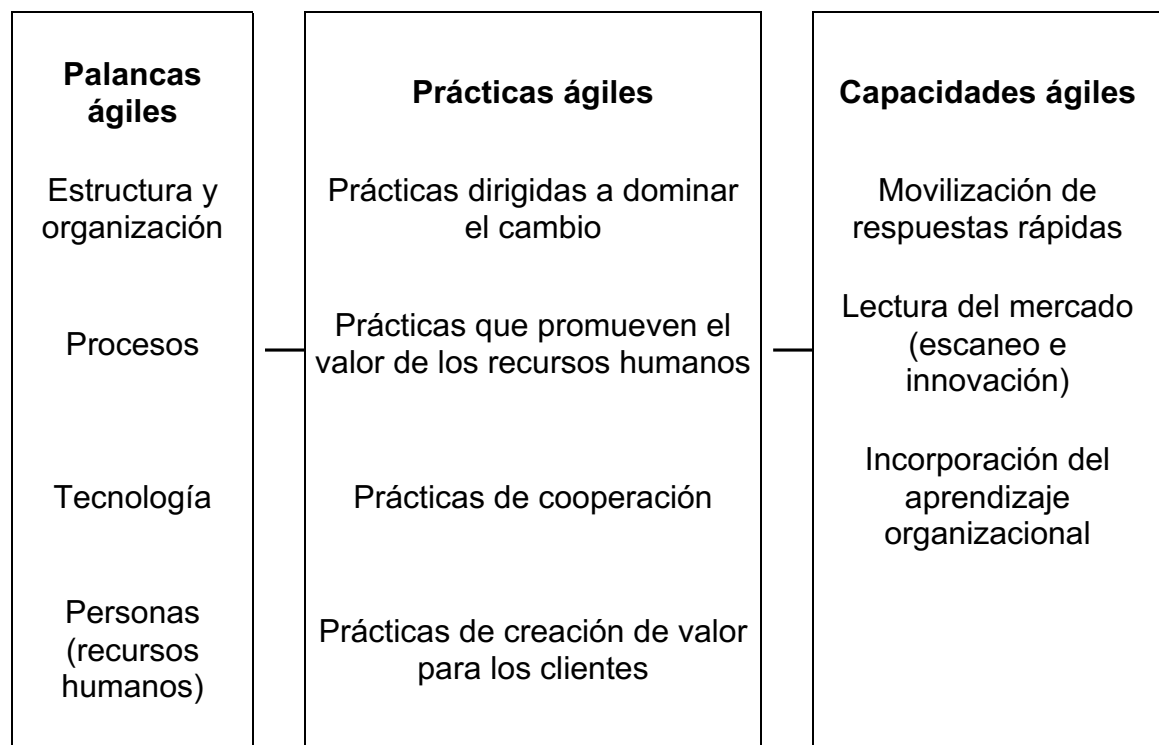


Figura 1. Características de la agilidad organizacional

Fuente: adaptación del autor de la figura original en inglés presentada en Charbonnier-Voirin (2011)

Las **prácticas dirigidas a dominar el cambio** apuntan en esencia a darles a los equipos los medios para desarrollar su reactividad y proactividad a través de procesos de escaneo e innovación, pero también por medio de la capacidad de

funcionar en tiempo real al comunicar información y conocimiento relacionados con la visión de la organización, así como los planes de acción estratégicos subyacentes a los objetivos individuales y colectivos (Dyer y Shafer, 1998; Shafer et al., 2000).

La empresa ágil también hace uso de **prácticas que promueven el valor de los recursos humanos**, que enfatizan el empoderamiento para permitirles a los empleados adoptar la autonomía y la responsabilidad necesarias para tratar de manera rápida y eficiente las muchas situaciones impredecibles que surgen, el volumen de información que debe manejarse y las decisiones que deben tomarse (Breu et al., 2001; Dyer y Shafer, 1998; Shafer et al., 2000). Esta política de empoderamiento y cambio continuo también presupone que el repertorio de habilidades de los empleados se enriquecerá y aumentará a través de la creación de condiciones para el aprendizaje continuo (Shafer et al., 2000). Varios autores destacan también la importancia de reconocer el impacto de la acción individual y colectiva sobre el desempeño global para mantener la motivación (Dyer y Shafer, 1998).

Las **prácticas de cooperación**, dentro y fuera de la empresa, también ocupan un lugar crucial en la organización ágil con el fin de reducir los tiempos de respuesta, mejorar su oferta y aumentar su potencial de innovación (Sharp et al., 1999).

La agilidad organizacional de igual manera implica la implementación de **prácticas de creación de valor para los clientes**, que se centran en la satisfacción de los mismos y, en particular, en la percepción de ellos sobre el valor de la solución propuesta (Charbonnier-Voirin, 2011).

## **2.4. La gestión humana en la organización ágil**



La agilidad es un enfoque estratégico hacia el éxito en relación con las nuevas y diferentes reglas y circunstancias del entorno empresarial moderno y tal vez posmoderno (Sharifi y Zhang, 1999, p. 12). Yusuf et al. (1999) afirman que:

Una empresa exitosa debe, por lo tanto, adquirir la capacidad de lograr y explorar la ventaja competitiva en sinergia. La integración, tanto técnica como social de tecnología, maquinaria, funciones, estrategias, personas y gestión, está en el fundamento de dichas capacidades competitivas. La ventaja competitiva deberá lograrse mediante la utilización de los mejores recursos disponibles para una organización o un grupo de ellas (p. 35).

Las organizaciones exitosas deben ser capaces de prever, adaptarse y responder al cambio mediante iniciativas tácticas para alcanzar objetivos estratégicos (Yusuf et al., 1999, p. 35). Debido a ello, “entender la relación entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial es esencial” (Labaf y Rostami, 2015, p. 8), puesto que

las organizaciones enfrentan el reto de satisfacer las demandas de entornos turbulentos y dinámicos y los profesionales de recursos humanos tienen el potencial de proporcionar liderazgo y valor estratégico en las decisiones que orientan a las organizaciones en estos momentos (Sheehan, 2016, p. 368).

Una estrategia de recursos humanos elaborada con todo cuidado puede ser, o al menos puede dar lugar a, una fuente de ventaja competitiva sostenible en el mercado (Dyer y Shafer, 2003, p. 4). En relación con ello, Becker y Huselid (2006) encontraron que “la teoría estratégica de la gestión de recursos humanos se ha basado en la implicación de que una adecuada coincidencia entre la arquitectura de recursos humanos y la elección estratégica ... resulta en una implementación efectiva” (p. 901). Lo anterior se debe a que la gestión estratégica de recursos humanos se ocupa de las contribuciones que las estrategias pertinentes hacen a

la eficacia organizativa y de las formas en que se logran dichas contribuciones (Dyer y Shafer, 1998; Dyer y Ericksen, 2006).

Becker y Huselid, citados en Paauwe (2009), de hecho ven

La implementación efectiva de la estrategia como la variable mediadora clave entre la arquitectura de recursos humanos y el desempeño de la empresa. En concreto, en lugar de tratar de vincular la estrategia de recursos humanos con una de las estrategias de posicionamiento de mercado, hacen hincapié en el vínculo entre los procesos estratégicos de negocio y la arquitectura de recursos humanos (p. 138).

Por lo anterior Shafer et al. (2000) plantearon que:

Centrarse en un número limitado de iniciativas clave de recursos humanos, en lugar de programas y prácticas, no solo ayuda a racionalizar la elección de programas y prácticas de recursos humanos, sino que también proporciona una forma para que los profesionales de recursos humanos disminuyan su adicción cada vez más infame a modas, y mejores prácticas hipotéticas (p. 27).

Pero antes, Dyer y Shafer (1998) sugirieron que:

Tenemos que entender los atributos ágiles, los comportamientos y competencias personales que son necesarios para diseñar y operar dentro de los sistemas de autoorganización y, a su vez, desarrollar y cultivar las competencias organizacionales esenciales (por ejemplo, la lectura del mercado, la movilización de respuesta rápida, y la incorporación del aprendizaje de la organización). Con este conocimiento... se puede comenzar a delinear cómo y por qué varias combinaciones de actividades de recursos humanos son propensas a fomentar la agilidad organizacional (p. 15).

## 2.5. Competencias organizacionales

Las organizaciones ágiles intentan optimizar la adaptabilidad y la eficiencia en forma simultánea. Mientras que se trata de experimentación, descubrimiento y flexibilidad, siempre están conscientes de una necesidad simultánea de dirección, estabilidad y orden (Dyer y Shafer, 1998, p. 6) (ver figura 2).

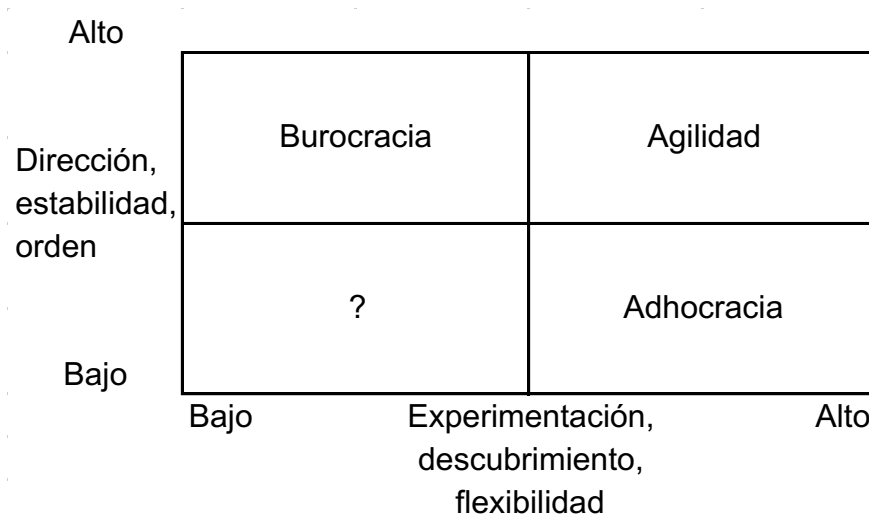


Figura 2. Agilidad como caos y orden

Fuente: adaptación propia de la figura original en inglés presentada en Dyer y Shafer (1998)

Lo anterior demuestra que la agilidad organizacional puede ser más una cuestión de devenir que de ser, por lo que es más conveniente centrarse en las fuentes clave de ventaja competitiva que pueden ser desarrolladas o mejoradas, al menos en parte, por la estrategia de recursos humanos. Al igual que Charbonnier-Voirin, Dyer y Shafer (1998) consideran que “las organizaciones ágiles se esfuerzan por desarrollar y perfeccionar tres competencias organizacionales específicas (o factores críticos de éxito): leer el mercado, la movilización de respuesta rápida y la incorporación de aprendizaje organizacional” (p. 9).

- Leer el mercado. En organizaciones ágiles, la lectura del mercado es un asunto de todos; los empleados en todos los niveles, no solo los que trascienden los límites, se espera que mantenga sus ojos y oídos abiertos para las golosinas potencialmente útiles de inteligencia de mercado y entregar tal información interna para la diseminación, el procesamiento y la toma de decisiones por parte de las personas involucradas en forma directa (Dyer y Shafer, 1998, p. 9).
- Movilizar la respuesta rápida. En algunos casos esto implica poco más que hacer una serie de relativas acomodaciones a pequeña escala para la evolución de las necesidades del cliente o las iniciativas de los competidores. En otros casos se trata de hacer ajustes importantes en las ofertas de productos o servicios o en los procesos críticos de negocio (Dyer y Shafer, 1998, p. 9).
- Aprendizaje organizacional. Las organizaciones ágiles utilizan la educación permanente, el diálogo, el debate y la experimentación para alentar a los empleados para formar nuevos modelos mentales que, a su vez, pueden conducir a perspectivas totalmente nuevas en los mercados y, si es necesario, al cambio organizativo fundamental (Dyer y Shafer, 1998, p. 9).

Dichas competencias están específicamente dirigidas en específico a permitir que las empresas respondan a las amenazas y las oportunidades ambientales. Las tres son difíciles y costosas de crear y, por tanto, de replicar. En este sentido, Dyer y Shafer (1998) sugieren que:

Las competencias organizacionales que son valiosas, raras e inimitables proporcionan, en el mejor de los casos, una fuente temporal de ventaja competitiva. Para obtener una ventaja competitiva sostenible es necesario

crear una organización capaz de desarrollar, explotar y renovar de manera permanente dichas competencias y hacerlo mejor, más rápido y más barato que los competidores actuales o potenciales (p. 10).

## 2.6. Capacidad organizacional ágil

Un modelo de capacidad organizacional derivado de la investigación llevada a cabo por Dyer y Shafer (1998) se muestra en la figura 3. En general, el sistema funciona como un giroscopio. En el centro hay un núcleo interno relativamente estable que consiste de visión compartida, valores simultáneos y métricas de rendimiento comunes. Alrededor del núcleo se encuentra un marco de movimiento constante o pivotante que consta de cuatro componentes reconfigurables, tres de los cuales –el diseño organizativo, los procesos de negocio básicos y la tecnología de apoyo– comprenden la infraestructura organizacional y el cuarto –personas ágiles– el foco de su trabajo.

- El núcleo interno. En organizaciones ágiles, una **visión expansiva** ayuda a generar y nutrir un sentido de dirección y la energía, la cohesión y la identidad necesarias para sostener la experimentación y la regeneración constantes. Del mismo modo, los **valores compartidos** hacen posible que diversos individuos se reúnan, se ocupen de los problemas que se presentan y se desprenden con un mínimo de fricción y energía desperdiciada. Las **métricas de rendimiento**, junto con la visión y los valores, pueden fomentar la agilidad organizacional dentro de una fuerza de trabajo solo en la medida en que sean ampliamente compartidos e internalizados por completo (Dyer y Shafer, 1998).
- El anillo externo reconfigurable. Las organizaciones ágiles, en lugar de encerrarse en estructuras fijas, por medio del **diseño organizacional**,

tienden a crear diseños que fomenten una rápida reconfigurabilidad dentro y a través de organizaciones. Los **principales procesos de negocio** en organizaciones ágiles tienden a ser (aunque no siempre) suaves –en vez de cableados. En lugar de procedimientos operativos estándar de empresa, es más probable que adopten la forma de plantillas que capten las lecciones aprendidas de la experiencia, pero que también alienten a todos los empleados a hacer (y a capturar) los ajustes que las circunstancias dictan. Las organizaciones ágiles corren en tiempo real la información accesible de manera fácil. La necesidad es para un modelo de difusión o de consumo de la gestión de la información, es decir, para una mentalidad, junto con la **tecnología de apoyo**, que facilite el flujo completo y oportuno en la práctica de toda la información en la totalidad de la organización en formatos utilizables y flexibles con facilidad (Dyer y Shafer, 1998).

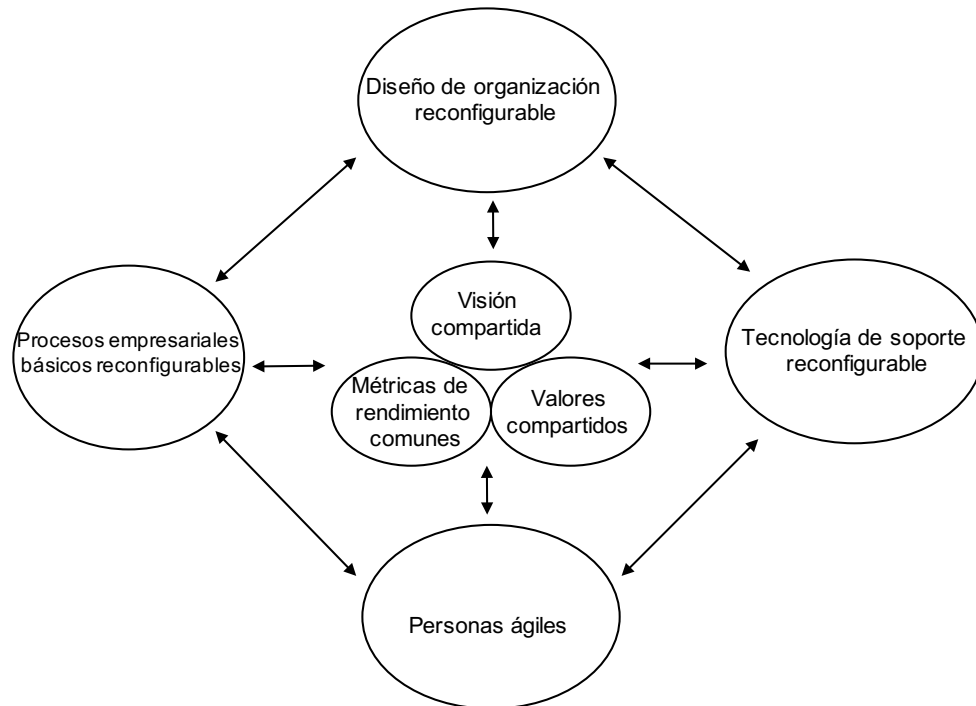


Figura 3. Modelo de capacidad organizacional ágil

Fuente: adaptación propia de la figura original en inglés presentada en Dyer y Shafer (1998)

Respecto a lo anterior, los autores del modelo prosiguen:

Para una agilidad máxima, las dimensiones clave de la infraestructura organizacional deben alinearse o, dicho de manera correcta, reajustarse en forma permanente. No obstante, el objetivo no es un ajuste apretado en el sentido usual de este término. Más bien, el desafío parece ser asegurar que todas las dimensiones de la infraestructura organizativa sean por igual reconfigurables (Dyer y Shafer, 1998, p. 14).

Debido a ello los autores consideran que

en las organizaciones ágiles, todo el mundo espera aprender cómo elegir y adaptar los diseños, los procesos de negocio y la información y usar estas infraestructuras miniorganizacionales para mover recursos cuando y en donde se necesitan con rapidez y facilidad. Un desafío clave es, entonces, entender mejor (y en última instancia, entender cómo efectuar) la capacidad de autoorganizarse (Dyer y Shafer, 1998, p. 15).

## **2.7. Atributos ágiles**

Los atributos ágiles son componentes clave de la estrategia de recursos humanos que no pueden ignorarse en la búsqueda de la alineación vertical y horizontal (Dyer y Shafer, 1998, p. 15). Los autores identificaron y aclararon las características de la fuerza de trabajo que creen ser esenciales para la agilidad o que tratan de fomentar la estrategia de recursos humanos, por lo que establecieron una lista muy tentativa de atributos ágiles requeridos, a saber:

- Comportamientos. En organización ágiles ... los desafíos clave incluyen: explorar el entorno, procesar la información resultante, tomar decisiones rápidas, crear infraestructuras organizativas minitemporales,

movilizar los recursos necesarios, hacer un uso efectivo de estos recursos e intercambiar conocimientos y aprendizaje (Dyer y Shafer, 1998, p. 16).

En este sentido, los autores señalan que

las organizaciones ágiles necesitan empleados en todos los niveles de la organización y los lugares que: (1) tomen la iniciativa para detectar amenazas y oportunidades en el mercado, reconfigurar la infraestructura de la organización para concentrar los recursos cuando y en donde más se necesiten para hacer frente a las amenazas y oportunidades graves y aprender (sin esperar el permiso o las instrucciones de actuación); (2) desplegarse con rapidez en cualquier momento y allí donde el trabajo prioritario se debe hacer; (3) colaborar en forma espontánea (incluso en equipos virtuales u organizaciones) para aunar recursos con el fin de obtener resultados rápidos; (4) innovar (al moverse más allá de las viejas soluciones a menos que en realidad sean apropiadas); y aprender (de manera veloz y continua) (p. 16).

- Competencias personales. Estos comportamientos, a su vez, parecen ser facilitados por (y, de hecho, facilitan) un conjunto de amplias competencias personales. Dyer y Shafer (1998) identificaron 20 competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que, por conveniencia, se agrupan en cinco categorías (como se muestra en la figura 4). De manera específica, los autores consideran que la iniciativa, la redistribución rápida, la colaboración espontánea, la innovación y el aprendizaje se ven reforzados por la medida en que las personas en toda la organización estén impulsadas por los negocios, enfocadas, generativas, adaptativas y alentadas por los valores.



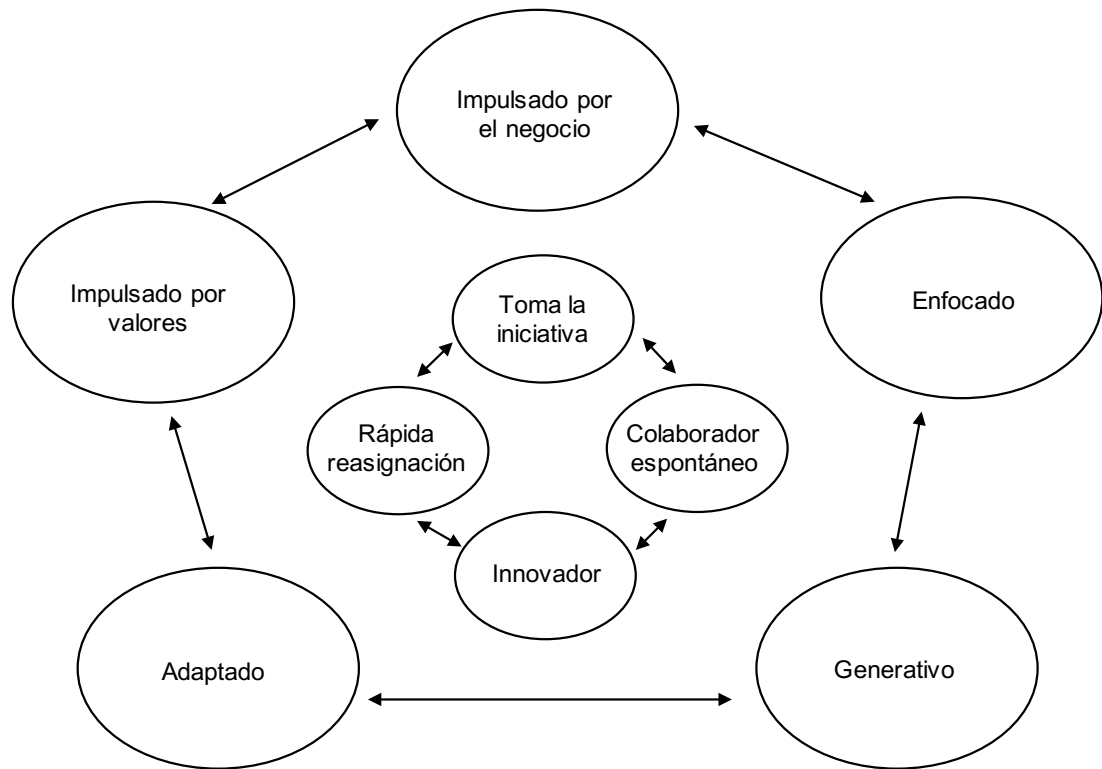


Figura 4. Atributos ágiles: competencias personales y comportamientos

Fuente: adaptación propia de la figura original en inglés presentada en Dyer y Shafer (1998)

## 2.8. Actividades de recursos humanos

Para Dyer y Shafer (1998),

el diseño del trabajo se considera la actividad focal de recursos humanos en las organizaciones ágiles por dos razones. En primer lugar, existe una simbiosis evidente entre las infraestructuras organizativas reconfigurables y el concepto de asignaciones fluidas (o, a la inversa, una desconexión obvia entre la primera y la noción de empleos según se define por tradición). En segundo lugar, el diseño del trabajo ejerce una poderosa influencia en el diseño y la administración de las restantes actividades de recursos humanos (por

ejemplo, criterios de selección, contenido y procesos de capacitación, evaluaciones de desempeño, remuneración, etc.) (p. 19).

Las organizaciones ágiles se esfuerzan por asegurar que los empleados en todos los niveles compartan una visión común, por tener una clara comprensión del contexto empresarial y de su dinámica (con inclusión de las competencias clave de la organización como la lectura del mercado, la movilización de respuesta rápida, y la incorporación del aprendizaje de la organización), y saber cómo y por qué sus contribuciones hacen una diferencia (Dyer y Shafer, 1998). Aquí, las principales actividades de recursos humanos son la comunicación, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la gestión del desempeño y la dotación de personal (ver figura 5).

- Diseño de trabajo. Las organizaciones ágiles se esfuerzan por llegar al punto en que los empleados en todos los niveles se vean a sí mismos y a sus colegas como propietarios de las asignaciones fluidas con la responsabilidad de los resultados (y no como ocupantes de posiciones fijas que son simplemente responsable de llevar a cabo tareas) (Dyer y Shafer, 1998).
- Dotación de personal. Las organizaciones ágiles ponen un gran énfasis en la selección, tanto para las tareas iniciales como para las internas, así como en la reubicación cuando las cosas no están funcionando. Cuando se recluta y se selecciona, las organizaciones ágiles se centran al menos tanto en la adhesión a los valores compartidos y menos consecuentemente a los atributos ágiles como lo hacen en los conocimientos técnicos y las habilidades (Dyer y Shafer, 1998).

Las organizaciones ágiles esperan que los empleados en todos los niveles tomen la responsabilidad última de sus propias carreras –definidos en términos de ser

polivalentes, de vanguardia, adaptables y activos en la exploración y la búsqueda de oportunidades, dentro o fuera de la organización y de manera continua. Al mismo tiempo, las organizaciones ágiles hacen todo lo posible para proporcionar información sobre las necesidades y las oportunidades futuras, más (al parecer) por dentro que por fuera de la organización y de asegurar que todos los empleados (no sólo los que están siendo reubicados) tengan acceso en línea a los recursos para orientación profesional (Dyer y Shafer, 1998).

- Formación y desarrollo. Las organizaciones ágiles comparten cuatro características comunes con respecto al contenido de los programas de formación y desarrollo. Una de ellas es un fuerte énfasis en los imperativos de negocio; los empleados de todos los niveles aprenden sobre el mercado, cómo compite la organización, las realidades financieras, los factores críticos de éxito, cómo los empleados contribuyen a los mismos y así sucesivamente. Una segunda coincidencia es un tamborileo constante en los principios de uno o más componentes del núcleo interno estable: visión, valores y métricas de rendimiento comunes. En tercer lugar, muchas organizaciones ágiles proporcionan al menos algún nivel de formación sobre los fundamentos de la gestión del cambio. En cuarto lugar las organizaciones ágiles parecen ir un poco lejos de desarrollar un conjunto de actividades de formación y de desarrollo integral que se centre con claridad en una amplia gama de atributos ágiles (Dyer y Shafer, 1998).
- Gestión del rendimiento. Las organizaciones ágiles participan en la fijación de objetivos en torno a métricas de rendimiento comunes y establecen una norma que les da a todos los empleados el derecho a recibir (y, por supuesto, la correspondiente obligación de proporcionar) en tiempo real la retroalimentación informal relacionada con el rendimiento principal, ya sea positivo o negativo (pero de preferencia

apilados hacia "la captura de alguien que hace algo bien"). Para activar esta norma, las organizaciones ágiles hacen hincapié en la oportunidad que se presenta de predicar con el ejemplo acerca de los valores compartidos (abrazar el cambio, la confianza, la asunción prudente de riesgos, el trabajo en equipo y la cooperación, el intercambio abierto de información y similares) y, por lo general, proporcionar formación en el arte de la fijación de objetivos, la evaluación del comportamiento y el rendimiento, y, sobre todo, suministrar retroalimentación constructiva (Dyer y Shafer, 1998).

- Recompensa y reconocimiento. Las organizaciones ágiles son usuarios liberales, a menudo en el terreno, del reconocimiento como el elogio público (por ejemplo, "palmada en la espalda", avisos en los tableros de anuncios y en los boletines de noticias), pequeños premios en efectivo, viajes, trabajos especiales, premios simbólicos y similares (en el espíritu de "la captura de alguien que hace algo bien") (Dyer y Shafer, 1998).
- Contexto de trabajo. El principio rector es la flexibilidad (respaldado por la responsabilidad personal y la confianza). Por lo tanto, la organización ágil abraza con naturalidad las políticas tales como horario flexible, trabajo compartido, teletrabajo, asignación de equipo de tiempo libre pagado, igualitarismo simbólico con respecto a beneficios tales como comedores y lugares de estacionamiento, planes de pensiones de aportación definida con gran variedad de opciones de inversión y similares (Dyer y Shafer, 1998).
- Comunicación con los empleados. Las organizaciones ágiles luchan por conseguir en tiempo real los flujos de información abajo, arriba y en

través de los ámbitos de organización y sus límites (Dyer y Shafer, 1998).

En suma, las organizaciones ágiles utilizan toda una gama de mecanismos de comunicación con el empleado, por supuesto, tanto de alta tecnología como de alto contacto. Una característica definitiva, sin embargo, es un amplio uso de múltiples foros para difundir las nuevas ideas y el aprendizaje, sobre todo en forma lateral (a veces respaldada con medidas y recompensas basadas en cantidad y utilidad de la información compartida). Los mismos incluyen no solo los foros electrónicos (correo electrónico, intranets y tableros de anuncios electrónicos), sino también los mecanismos más mundanos como los consejos especiales (organizados en torno a temas específicos y, a menudo, con inclusión de clientes, proveedores y socios de la alianza reales o potenciales) y frecuentes ferias de patentes y tecnología para dar a los "inventores" oportunidades para mostrar sus productos (Dyer y Shafer, 1998).

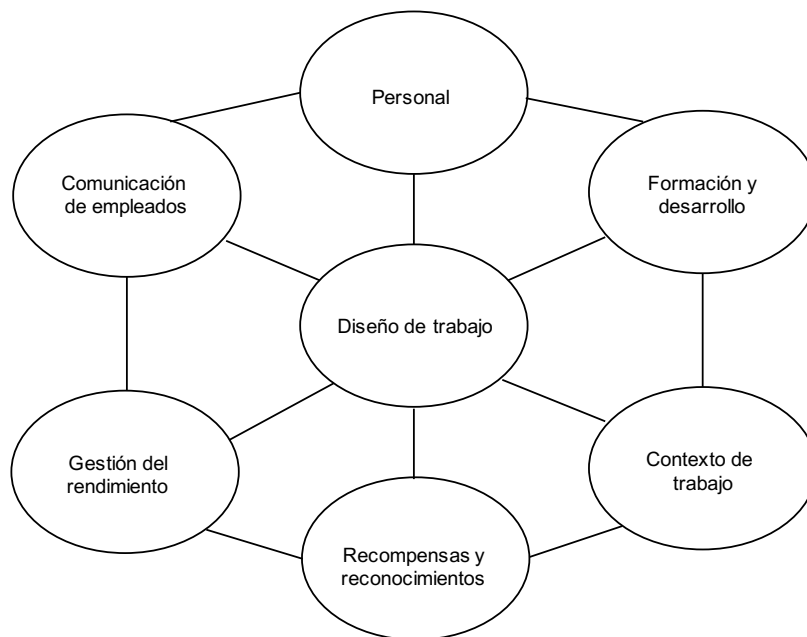


Figura 5. Actividades de recursos humanos

Fuente: adaptación propia de la figura original en inglés presentada en Dyer y Shafer (1998)

## **2.9. Alineación vertical y horizontal**

El énfasis aquí es en las complementariedades (ver figura 6), es decir, en la evaluación de la alineación vertical y horizontal. En este contexto, Dyer y Shafer (1998) afirman que “las actividades de recursos humanos se consideran complementarias en la medida en que realizar cualquiera de ellas parece aumentar los beneficios de llevar a cabo más de las otras” (p. 18). Por lo anterior, los autores determinaron que la naturaleza de una actividad de recursos humanos particular parece mejorar los atributos ágiles en el contexto creado por las restantes actividades del mismo tipo. Su foco se centra en aquellas que pueden implementarse con el propósito principal de mejorar la agilidad organizacional. Debido a ello los autores (1998) encontraron que

los empleados que se ven a sí mismos y a otros como dueños de asignaciones fluidas y que asumen la responsabilidad individual y colectiva de los resultados de la organización están potencialmente bien posicionados para ejercer la iniciativa, redistribuir con rapidez, colaborar, innovar y aprender e manera espontánea (p. 19).

Para que los empleados estén bien posicionados, Dyer y Shafer (1998) sugieren que

la agilidad organizacional se ve reforzada en la medida en que las asignaciones fluidas están soportadas por un conjunto de actividades de recursos humanos que forjan un sentido de propósito común, de interiorización de valores fundamentales, desarrollan competencias y proporcionan rendimientos acordes a los empleados (p. 20).

- Forjar un sentido de propósito común. Con las asignaciones fluidas, los empleados son, al final, responsables de mantenerse enfocados y con sus acciones individuales y colectivas más o menos en el buen camino.

Por lo tanto, es necesario crear un entorno que aliente a los empleados a impulsarse por los negocios y, de manera más amplia, identificarse con, e, incluso, internalizar, el propósito y los objetivos de la organización (Dyer y Shafer, 1998).

Las organizaciones ágiles se esfuerzan por asegurar que los empleados en todos los niveles compartan una visión común, por tener una clara comprensión del contexto empresarial y de su dinámica (con inclusión de las competencias clave de la organización como la lectura del mercado, la movilización de respuesta rápida y la incorporación de aprendizaje de la organización) y por saber cómo y por qué sus contribuciones hacen una diferencia. Las principales actividades de recursos humanos aquí son la comunicación, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la gestión del desempeño y la dotación de personal (Dyer y Shafer, 1998).

En resumen, la agilidad organizacional se fomenta en la medida en que el uso ampliado de asignaciones fluidas vaya acompañado de esfuerzos cada vez más extensos e intensivos para mejorar la comprensión de la visión organizacional, el mercado y las realidades empresariales, las operaciones internas y los resultados (Dyer y Shafer, 1998).

- Incorporación de valores básicos. Las asignaciones fluidas requieren que diversos grupos de empleados interactúen en forma instintiva sobre la marcha. La capacidad de hacerlo se fortalece en la medida en que los comportamientos de los empleados se basan, en lo fundamental, en los valores, es decir, en la medida en que la diversidad se vea atenuada por un conjunto de valores fundamentales compartidos en común (Dyer y Shafer, 1998).

De nuevo, la agilidad organizacional se fomenta en la medida en que el uso expandido de las asignaciones fluidas está respaldado por la comunicación del empleado, las políticas y las prácticas de personal, los programas de capacitación y desarrollo, los criterios de desempeño y los enfoques de recompensa y reconocimiento que logran incorporar un conjunto de valores fundamentales de modo profundo en la estructura de la organización. A menudo, estas mismas actividades de recursos humanos están diseñadas de manera que ayuda a forjar un sentido de propósito común también (Dyer y Shafer, 1998).

- Construcción de competencias. Las asignaciones fluidas requieren altos niveles de competencias técnicas y personales. Las competencias técnicas necesarias varían de una situación a otra, por supuesto, aunque en general las asignaciones fluidas requieren generalistas con habilidades profundas y especialistas con amplia exposición (Dyer y Shafer, 1998).

Cuanto más se mueven las organizaciones ágiles hacia las asignaciones fluidas más tienen que ganar de las inversiones sustanciales en la selección y la retención de los empleados que tienen una amplia gama de competencias técnicas y personales y la motivación y la aptitud para participar en el aprendizaje continuo. Lo mismo es cierto con respecto a las inversiones sustanciales en tiempo real y en la demanda de formación y desarrollo y, tal vez, en la remuneración basada en la competencia y las prácticas flexibles en el lugar de trabajo. Y, por supuesto, en la medida en que se realizan estas inversiones, las organizaciones aumentan el grado de agilidad que se obtiene de los esfuerzos adicionales para aumentar la amplitud y la profundidad de las asignaciones fluidas (Dyer y Shafer, 1998).

- Suministro de devoluciones proporcionales. Las asignaciones fluidas requieren en forma considerable mayores aportes de los empleados



que los trabajos tradicionales. También proporcionan retornos (quizás sustanciales) para muchos empleados en forma de recompensas intrínsecas (por ejemplo, un sentido de logro y cumplimiento). Pero, por supuesto, las organizaciones ágiles se esfuerzan por proporcionar retornos tangibles proporcionales, en parte en un esfuerzo por motivar los comportamientos y resultados deseados y en parte para crear percepciones de equidad para mejorar la retención de empleados clave valiosos (Dyer y Shafer, 1998).

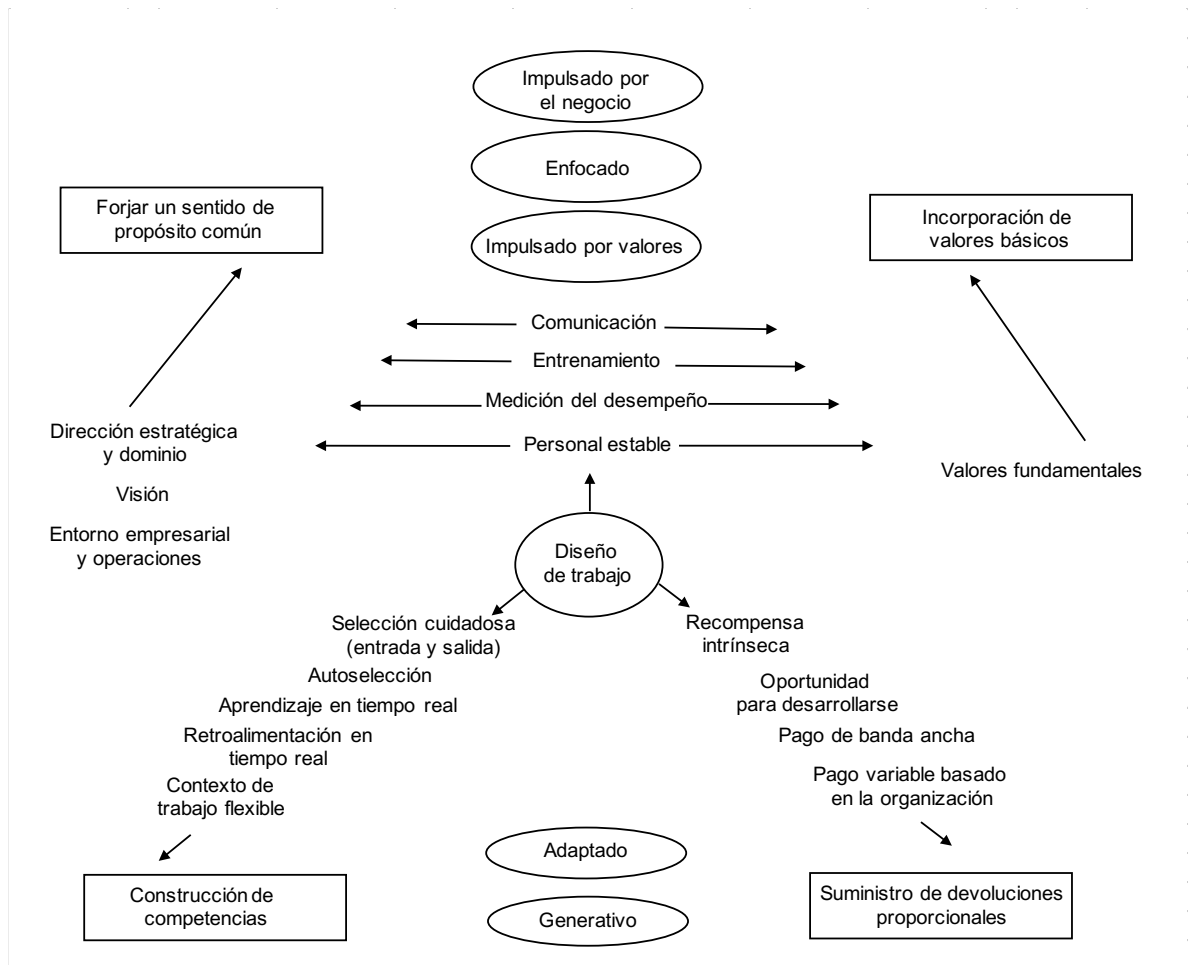


Figura 6. Complementariedad entre las actividades de recursos humanos

Fuente: adaptación propia de la figura original en inglés presentada en Dyer y Shafer (1998)

En conclusión, la organización ágil se mejora a través de atributos ágiles en la medida en que las organizaciones enfocan el diseño del trabajo en las asignaciones fluidas e invierten en actividades complementarias de recursos humanos que aumentan el sentido común de los empleados con la organización, la internalización de valores clave seleccionados, el deseo y la habilidad de desarrollar tanto las competencias técnicas como las personales y la sensación de recibir retornos intangibles y tangibles proporcionales a sus entradas y contribuciones (Dyer y Shafer, 1998). En este sentido, Dyer y Shafer (2003) en otra investigación determinaron que “la agilidad organizacional se deriva de la combinación de dos componentes: una infraestructura organizacional orientada hacia la agilidad y una estrategia de recursos humanos orientada hacia el mismo propósito. La premisa básica es que los dos deben ser sinérgicos” (p. 19). Por ello Labaf y Rostami (2015), en su interés por examinar el rol de la administración de recursos humanos en la organización ágil, añaden que

las empresas y organizaciones para mejorar el desempeño de su estrategia empresarial deben basarse en planes a largo plazo y en el entorno externo, así como en el diseño organizacional y luego en sus estrategias de gestión de recursos humanos desarrolladas y administradas, proporcionales y coherentes con las generales de la organización y las de gestión de recursos humanos, no solo para mejorar la eficacia de la gestión de recursos humanos, sino también para mejorar el rendimiento de la organización (p. 9).

Para ilustrar las distinciones entre el enfoque tradicional de la gestión de recursos humanos y el modelo ágil para igual finalidad propuesto por Shafer et al. (2000), Huzooree y Devi Ramdoo (2015) en su investigación encontraron que el último resulta ser el más adecuado para adaptarse a dicho mundo cambiante con rapidez en la búsqueda activa de la agilidad organizacional. Ellos concluyen que

con el fin de ganar ventaja competitiva en la rápida evolución del mercado, es de suma importancia adoptar la gestión del cambio organizacional a través de nuevas

metodologías de gestión de recursos humanos, tales como prácticas ágiles de los mismos (p. 14).

En la tabla a continuación se describen las prácticas fundamentales de ambas, a saber:

	<b>Prácticas de gestión de recursos humanos</b>	<b>Gestión tradicional de recursos humanos</b>	<b>Modelo ágil para la gestión de recursos humanos</b>
<b>1</b>	<b>Metas y objetivos</b>	Comunicado a los recursos humanos a través de la jerarquía en una manera tradicional que lleva al efecto del silo	Las metas y los objetivos se comunican de tal manera que los empleados comprendan con claridad la naturaleza dinámica y amenazadora del entorno, comprendan en su totalidad la visión de la organización y rastreen con regularidad el progreso de la misma
<b>2</b>	<b>Reclutamiento</b>	El personal se adquiere y se administra de acuerdo con el plan y el cronograma de la organización	El modelo añade una sesión adicional al programa de orientación de los nuevos reclutas para explicar y demostrar el significado de los valores fundamentales
<b>3</b>	<b>La planificación del desarrollo</b>	El trabajo en equipo se lleva a cabo a través de actividades para mejorar y aumentar la confianza	El entrenamiento crítico del desarrollo se realiza de la manera ágil: en el trabajo en marcha mientras que mantiene la calidad. Se estimula el crecimiento personal para asegurar que los empleados permanezcan bien adelante en la curva de aprendizaje. Las necesidades de desarrollo siempre se identifican a través de un proceso de seguimiento de la suficiencia en competencias técnicas
<b>4</b>	<b>Entrenamiento y certificación</b>	Se llevan a cabo ejercicios de formación de equipos y sesiones de entrenamiento para mejorar e incrementar la confianza	Los talleres en tiempo real se convierten en un estándar para ayudar a los empleados a mantenerse al tanto de los desarrollos que están surgiendo con rapidez

5	<b>Comunicación</b>	Interacción regular con los miembros del equipo	Los empleados hacen uso de una comunicación envolvente, tableros de anuncios, boletines, foros especiales y sesiones de capacitación enfocadas para entregar información con un nivel inusualmente alto de intensidad. El uso de exposición de herramientas reagrupa a los empleados para interactuar
6	<b>Evaluación del rendimiento</b>	Las evaluaciones anuales se llevan a cabo sobre el desempeño en equipo	El foco está sustentado en alto grado en las manifestaciones conductuales de los valores fundamentales, así como en las demostraciones de las competencias técnicas y gerenciales y los resultados deseados. Se instituye un proceso de retroalimentación voluntaria de 360 grados para ayudar a los supervisores y gerentes a evaluar las brechas de los valores de conducta y proporcionar herramientas de desarrollo y entrenamiento cuando sea necesario
7	<b>Recompensas y bonificaciones</b>	Las acciones por tomar sobre un miembro se definen de antemano para distinguir su desempeño, ya sea hasta o por debajo del nivel de las expectativas de la organización	Se realizan cambios relativamente marginales que se ajusten en el método de evaluación del desempeño. Los procedimientos de promoción están alineados para asegurar que vivir los valores básicos se convierta en un obstáculo de facto para las personas que se consideran para la promoción de puestos de supervisión o de gestión
8	<b>Compromiso y motivación de los empleados</b>	La motivación se proporciona a través de los medios estándar, que son recompensas, castigo o reconocimiento	Se desarrolla un proceso de planificación de carrera para proporcionar plantillas, herramientas y recursos (con inclusión de entrenadores) para ayudar a los

		empleados a aclarar sus aspiraciones profesionales, identificar las brechas de competencia y construir sus planes de desarrollo
--	--	---

Tabla 2. Descripción de las prácticas fundamentales de la gestión de recursos humanos

Fuente: adaptación propia de la tabla original en inglés presentada en Huzooree y Devi Ramdoo (2015)

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo a través de un diseño cualitativo e interpretativo de tipo documental, que determinó el procedimiento de selección, acceso y registro de la muestra documental. Se abordó desde la perspectiva de dos categorías teóricas generales: la agilidad organizacional y la gestión humana con el objeto de revisar la evolución teórica que han tenido dichos conceptos y la importancia de los mismos en términos empresariales, con énfasis en la posible relación existente entre los dos, lo que estableció una línea de base para el análisis del tema y la correspondiente descripción de los elementos que develan dicha relación entre la gestión humana y la organización ágil. En este sentido, se partió del supuesto de que existen diversas posiciones teóricas que abordan tal relación a partir de posturas incluso incompatibles entre sí.

Esta sección describe la metodología llevada a cabo para la realización de la investigación. Aquí se encuentran los pasos seguidos para el cumplimiento de los objetivos de la misma. La primera parte muestra cómo se llevó a cabo la revisión de documentos y de la literatura asociada con la pregunta de investigación y más adelante, en la segunda se expone el proceso llevado a cabo en el análisis de

contenido. Los hallazgos se presentan en la sección de análisis y discusión de resultados del presente informe. A continuación se detallan los momentos que se siguieron para su elaboración.

La búsqueda se dio a partir de bases de datos como *ScienceDirect* y *Ebsco*; así mismo se contó con el apoyo de herramientas en la web como *ResearchGate*. La revisión inicial se llevó a cabo a partir de búsquedas en artículos de investigación publicados con base en los siguientes temas: agilidad, desempeño organizacional, prácticas de recursos humanos y gestión estratégica de los mismos. Los documentos encontrados se guardaron en *iCloud®* como soporte de la documentación.

La lectura inicial de la bibliografía fue llevando a los diferentes autores para ser clasificados por carpetas: agilidad organizacional, factores efectivos de la agilidad organizacional, elementos clave del diseño e implementación de una organización ágil y prácticas y actividades de la gestión humana que favorecen la organización ágil.

Se construyó una matriz bibliográfica en *Excel®* a partir de la que se estableció con base en la lectura del *abstract* de cada documento y la pertinencia con la búsqueda. La elaboración de dicha matriz permitió identificar de manera efectiva los conceptos asociados con los diferentes autores y retornar con facilidad sobre las lecturas de mayor interés para el trabajo.

Durante la **fase inicial de exploración**, con el fin de identificar los temas centrales que guiarían la búsqueda de material bibliográfico se tuvieron en cuenta el objetivo general y los específicos de la investigación para determinar las palabras clave para la búsqueda, a saber: agilidad, factores clave de la agilidad organizacional, prácticas y actividades de gestión humana. Por la cantidad de literatura disponible y con la premisa de sustentar la investigación en fuentes bibliográficas de alta

calidad y actualizadas, se decidió reunir el mayor número posible de estudios relevantes para la investigación, en el período comprendido entre 1991 y 2016, de modo independiente del enfoque de su autor y de su trasfondo teórico, entre otras variables.

La selección de las fuentes bibliográficas estuvo sujeta a los hallazgos iniciales de la búsqueda de las palabras clave, que se introdujeron en los motores de búsqueda a través de las siguientes fórmulas lógicas: “organizational AND agility”, “agility AND human resource management”, “relationship BETWEEN agility AND organization AND human resources” y “organizational agility”. La búsqueda de documentos se llevó a cabo mediante la utilización de las bases de datos antes mencionadas para conseguir una amplia cobertura de las revistas internacionales. Este proceso proporcionó dicha característica del campo de estudio y permitió extraer una buena muestra de artículos investigativos para mostrar los patrones de las investigaciones existentes sobre el tema.

Las primeras búsquedas arrojaron cerca de 122 documentos relacionados con los temas centrales, de los que se seleccionaron 45 para una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones de acuerdo con los criterios de inclusión de material bibliográfico que se definieron con base en algunos criterios propuestos por otros autores en trabajos similares. A partir de la mencionada metodología exploratoria fue posible determinar tres grandes ejes de análisis sobre los que se enmarca el trabajo: agilidad organizacional, factores efectivos de la agilidad organizacional y la gestión humana en la organización ágil.

Con las anteriores actividades para esta selección se dio paso a la fase 2 del proceso o **de focalización**, que consistió en la lectura y el análisis de los materiales seleccionados en la fase de exploración al considerar los criterios de inclusión y exclusión predefinidos. Se examinó el material bibliográfico para

identificar material duplicado y títulos similares. Después de la primera revisión y análisis de títulos, 40 referencias que fueron consideradas relevantes para el estudio permanecieron en la base de datos. A cada una de ellas se le dio una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones. Cualquier material no pertinente fue eliminado, lo que redujo las entradas de documentos, que más tarde fueron revisados en profundidad para extraer elementos o factores que guardaran relación con la organización ágil y la gestión de recursos humanos. El número de elementos presentes, tanto en las lecturas de organización ágil como en gestión de recursos humanos y que coincidían con los criterios de inclusión y exclusión de la investigación fue de 33, que se simplificaron e integraron mediante la afinidad entre los mismos.

El resultado del proceso se plasmó en la matriz bibliográfica en *Excel*®, que de manera complementaria apoyó la identificación ágil de los datos de los autores, su ubicación, su orientación teórica y su postura frente a los temas de interés. Estos resúmenes se elaboraron en *Excel*® y contenían distintas variables relacionadas con los insumos necesarios para la elaboración del marco conceptual, tales como: título, autor, año de publicación, palabras clave, problema de investigación, conceptos centrales, hallazgos, conclusiones, tendencias y vacíos, entre otros aspectos. Con tal desarrollo anterior se pudo iniciar la tercera y última fase de la revisión teórica, la de profundización.

La **fase de profundización** implicó una revisión sistemática y extensiva de los artículos de los autores seleccionados; se procedió a interrogar a los materiales analizados, se ratificaron algunas categorías y emergieron otras que permitieron identificar material valioso para lo que en definitiva conformaría el análisis de contenido y que se infirieron de las lecturas y la tabulación de los resultados obtenidos de dicho proceso, que consistió en tomar la muestra y pasarla en orden descendente a la matriz analítica de contenido en *Excel*® junto con las categorías de análisis que se ubicaron en sentido horizontal. Estas categorías interrogaron



las diferentes caras del objeto, por lo que eran claras y precisas de tal forma que fuesen diferenciables y, a la vez, complementarias. Después se llevó a cabo la lectura horizontal o análisis. Se regresó a la matriz analítica de contenido, se seleccionó cada categoría y se leyeron todas las frases extraídas que le correspondan. Se trató de un análisis global. Se compararon entre un texto y otro las similitudes, las diferencias, las coyunturas, las tendencias y todo tipo de información que fuese útil para la investigación.

Los análisis críticos develaron las tendencias y las perspectivas sobre los temas nucleares de la investigación, que se desarrollaron en el capítulo de análisis y discusión de resultados. Se identificaron los autores más citados en cada uno de los temas en estudio, los temas más abordados, los enfoques desde las perspectivas de diversas disciplinas y las tendencias, entre otros aspectos.

Al respecto se detectó que existe un gran acervo documental sobre la materia procedente de distintas regiones del planeta, que se caracterizan por diversidad de enfoques, disciplinas y prácticas que pueden ser confusas y que dificultan la integración de los conceptos de agilidad organizacional y de gestión de recursos humanos por su carácter multidisciplinario. A partir de dicha diversidad se evidenció un vacío de integración entre las dos variables que está dado por los intereses particulares y la especificidad de cada disciplina.

El aporte fue el análisis de las relaciones entre los elementos mismos que se presenta a través del análisis de contenido, lo que proporciona una visión más completa de cómo tales factores y sus relaciones impactan en el papel de la gestión humana en la organización ágil de acuerdo con la postura de los diferentes autores analizados.

#### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Las empresas sienten la necesidad urgente de agilidad**

A medida que el mundo se vuelve cada vez más volátil e impredecible, las organizaciones que pueden adaptarse con rapidez y agilidad a las cambiantes condiciones de negocio superarán a sus competidores. Para competir en un mundo que cambia con celeridad, la gestión humana se transformará de manera radical para aportar como un facilitador crítico de la agilidad. En este papel, la gestión humana permitirá un nuevo tipo de organización, diseñada en torno a un talento ágil y receptivo en muy alto grado.

Hoy en día es posible estar seguros de lo siguiente: el estar de modo permanente amenazados por la aparición de tecnologías disruptivas, los cambios en el comportamiento del consumidor y las demandas de los clientes, los avances en la ciencia, la llegada de nuevos jugadores (empresarios) de puntos lejanos alrededor del mundo, las nuevas regulaciones, los cambios de precios, las variaciones demográficas y otros fenómenos. Lo más probable es que lo que las organizaciones hicieron para llegar a donde están hoy de seguro no los mantendrá mañana.

Los líderes ahora comprenden la importancia de hacer de sus empresas las más ágiles o sufrir las consecuencias. En los mercados inciertos de hoy en día, la agilidad constituye una poderosa solución competitiva.

Pero, ¿qué es la agilidad, con exactitud? Es la capacidad de una organización para anticipar, sentir y responder a la volatilidad en sus mercados en formas que desarrollen una ventaja competitiva. Lo anterior se puede expresar a través de la siguiente sencilla fórmula:

Agilidad = adaptabilidad + velocidad + ejecución

En otras palabras, las organizaciones ágiles:

- Ejecutan su estrategia con mayor rapidez que sus rivales
- Innovan con mayor velocidad y de nuevas maneras
- Responden con determinación a las urgencias a corto plazo
- Reorientan su fuerza de trabajo para satisfacer las cambiantes necesidades del negocio
- Se adaptan con celeridad a los cambios
- Cambian sus modelos de negocio con facilidad según sea necesario
- Responden con rapidez a las cambiantes necesidades de los clientes
- En general, son capaces de cambiar con facilidad

#### **4.2. Impacto en los negocios**

A medida que las organizaciones se esfuerzan por ser más ágiles, adoptarán una forma marcadamente diferente a la que tienen hoy. Transformarán todo para volverse más ágiles, con inclusión de estrategia, liderazgo, estructuras organizacionales, mercadeo, operaciones y procesos financieros.

Quizás la transformación más profunda y de mayor alcance ocurra en todas las funciones corporativas y en toda la organización: una redefinición de cómo cada empleado lleva a cabo su trabajo todos los días. Las organizaciones ágiles no dependerán de unos cuantos que toman decisiones en la parte superior para volverse más ágiles. Más bien contarán con toda su fuerza de trabajo, con algunas personas dentro e, incluso, más allá de sus fronteras, para responder de manera fluida y proactiva al cambio. Así, el talento –y la función principal responsable de su gestión– jugará un papel central en la agilidad de la organización.

Es necesario considerar lo profundo que podría ser dicho cambio. En su mayor parte, las organizaciones de hoy se esfuerzan por la eficiencia, la coherencia y la reducción de riesgos mediante el control rígido de las actividades de la parte superior. Las organizaciones utilizan procesos altamente normalizados y guiones para tratar de predecir las necesidades y diseñar los sistemas más eficientes para garantizar que los recursos o las personas adecuados estén disponibles en el momento y el lugar apropiados. Además, las organizaciones establecen funciones estandarizadas para delegar con claridad el trabajo. Sin embargo, dichas funciones a menudo se convierten en una camisa de fuerza que puede dificultar que los trabajadores colaboren con facilidad entre ellos más allá de sus fronteras para resolver en forma rápida y efectiva los problemas más urgentes en su empresa. Esta rígida estandarización y especificación de las actividades puede llegar a tener un alto costo; Puede hacer que las organizaciones sean inflexibles y menos adaptables al cambio.

Las organizaciones ágiles pueden parecer radicalmente diferentes. En lugar de empujar a los recursos y la gente sobre la base de la demanda prevista, las organizaciones ágiles pueden, en cambio, habilitar en forma fluida una amplia gama de recursos y personas para que se puedan retirar según sea necesario para responder a los eventos en tiempo real de modo que tengan el mayor impacto. Cuando surge un problema, una necesidad o un cambio, las organizaciones ágiles permitirán a sus empleados atraer talentos relevantes a donde sea necesario, incluso si antes no supieran que existían tales recursos.

Un nuevo paradigma puede guiar a las organizaciones en el presente, con prácticas empresariales nuevas y más ágiles que reemplacen a las tradicionales. En lugar de tener unos cuantos ejecutivos que tomen decisiones desde la cima en aras de la eficiencia, las empresas pueden fomentar el crecimiento y la innovación al permitir que un gran número de trabajadores diversos participen en la toma de decisiones.

En lugar de utilizar los métodos tradicionales de gestión del cambio y los sistemas organizativos, las empresas aplicarán con rapidez el conocimiento derivado de otras disciplinas científicas para crear nuevas formas de facilitar el cambio mediante el fomento de la agilidad y el alto rendimiento. La ventaja competitiva provendrá no de los recursos que una empresa posee, sino de la capacidad de una organización para encontrar y movilizar recursos con fluidez en torno a asuntos de negocios –donde quiera que esos recursos se encuentren– y para motivar a la gente a adaptarse al cambio y realizar lo mejor posible lo pertinente.

De hecho, las organizaciones pueden desarrollar modelos de negocio enteramente nuevos y nuevas jerarquías que alineen el poder y el estatus con el valor de mercado de un individuo en comparación con su papel. De manera eventual, establecer planes de carrera e, incluso, los trabajos por completo definidos pueden casi desaparecer para que personas calificadas en muy alto grado puedan aplicar sus habilidades de modo fluido en una variedad de maneras basadas en cualquier desafío empresarial.

En el presente, las organizaciones necesitarán montar y reensamblar con rapidez a los empleados en equipos basados en las cambiantes necesidades del negocio. Este enfoque ayudará a las organizaciones a obtener con celeridad el mejor conocimiento y las habilidades desde cualquier lugar y aplicarlas a cada proyecto y problema.

Además, las empresas necesitarán trabajadores flexibles y ágiles que puedan resolver problemas y experimentar para impulsar la mejora del rendimiento y la innovación. Esta nueva generación de trabajadores tendrá que ser capaz de aprender de manera permanente a desarrollar nuevas habilidades requeridas por el cambio de las condiciones del negocio, apoyado por organizaciones que hacen del aprendizaje una prioridad de sus negocios. Y tendrán que estar preparados

con habilidades que les permitan ser capaces de cambiar, puesto que la gestión del cambio se convierte menos en una actividad para “atornillar” impulsada por los recursos humanos y más en una capacidad integrada en todos los trabajadores. Las organizaciones pueden apoyar también lo anterior por medio del fomento de culturas que son menos jerárquicas y más colaborativas y adaptables, y del suministro de los incentivos, los procesos y los líderes adecuados.

Una vez que las organizaciones desarrollen agilidad y comportamientos empresariales, es probable que surjan beneficios comerciales significativos. Al responder con mayor flexibilidad a las oportunidades emergentes, las organizaciones podrán crear procesos y ofertas de negocios más eficaces con mayor rapidez y facilidad.

#### **4.3. Impacto en los recursos humanos**

A medida que las organizaciones reconfiguran sus negocios para hacer de la agilidad una prioridad, dicho proceso creará un nuevo rol y un conjunto de responsabilidades para la gestión humana. Esto, a su vez, cambiará la forma en que se estructura la gestión humana y cómo se administran los servicios de gestión de talentos y recursos humanos. En muchas organizaciones, los sistemas de recursos humanos existentes están obstaculizando los esfuerzos para crear una fuerza de trabajo ágil. Para facilitar la agilidad, la gestión humana necesitará realizar cambios en los siguientes frentes:

##### **4.3.1. Misión y visión**

Los sistemas de recursos humanos por lo general han sido diseñados para reducir la variabilidad y estandarizar el comportamiento, con miras a mitigar el riesgo y

ofrecer servicios administrativos de bajo costo y fáciles de administrar. Este enfoque ofrece algunos beneficios, pero no promueve la flexibilidad, el comportamiento adaptativo o el rendimiento mejorado en forma significativa de la fuerza de trabajo. Las áreas de gestión humana hoy en día tendrán que adoptar una misión y una visión nuevas centradas en mejorar el desempeño de las personas y permitir la capacidad de adaptación al ayudar a la organización a extraer los recursos humanos necesarios en la demanda.

#### **4.3.2. Principales imperativos**

Para cumplir sus nuevas misión y visión, la gestión humana tendrá que aceptar algunos imperativos que por tradición no ha enfatizado en el pasado. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Fomentar la movilidad de los trabajadores internos y externos. Movilidad de los trabajadores en todas las dimensiones, dentro y entre organizaciones. Es fundamental para que las organizaciones puedan aprovechar los recursos humanos que necesitan cuando y donde los requieran. Los profesionales de la gestión humana se convertirán en expertos en hacer que esto suceda mediante el fomento de programas de intercambio de trabajadores a través de las empresas, el diseño de incentivos para fomentar la movilidad interna, la participación en eventos de *crowdsourcing*<sup>1</sup> y el rediseño de planes de carrera.
- Ayudar a las personas a descubrir talento desconocido, y ayudar a intermediarlo. Para permitir que el talento fluya a las tareas en las que

---

<sup>1</sup> Neologismo proveniente del inglés que significa pedir la opinión de terceros (comunidad) frente a algún tema en particular o el desarrollo de una tarea específica. Utiliza la colaboración de muchas personas para resolver un problema o conocer la opinión frente a algo.

sea necesario, los profesionales de la gestión humana se convertirán en expertos en la identificación y la localización de talento y la adaptación a las necesidades. Para ello empezarán a confiar en una gran cantidad de datos que van más allá de los perfiles de experiencia que se utilizan hoy en día, con inclusión de las pasiones de los empleados, las preferencias geográficas y sus competencias.

- Ayudar a construir una cultura adaptativa, ética y potenciada. Ahora, los profesionales de la gestión humana pueden involucrarse más en crear entornos de trabajo generales y fomentar culturas específicas que promuevan la adaptabilidad. Por ejemplo, pueden fomentar una cultura en la que los trabajadores experimenten la mejor manera de alcanzar sus objetivos y aprender de dichas experiencias. Para ello es posible que la gestión humana necesite rediseñar los sistemas de incentivos para centrarse más en la motivación intrínseca que en la extrínseca, como proporcionar un trabajo interesante y desafiante o un fuerte sentido de la contribución. Además, la gestión humana tendrá que ayudar a construir una cultura ética y un sistema de valores fuerte. Cuando los individuos tienen más poder de decisión y cuando los puestos de trabajo definidos de manera estricta ya no son el principal mecanismo de control, los valores instalados de manera profunda en la cultura pueden ayudar a asegurar que las personas tomen decisiones apropiadas y efectivas.
- Aplicar la ciencia y el análisis basado en los hechos. Los profesionales de la gestión humana en el futuro desarrollarán sistemas que trabajan con (no en contra de) la naturaleza humana para promover la agilidad. Además, utilizarán herramientas del método científico –datos empíricos– para realizar análisis de sus propias fuerzas de trabajo para impulsar la agilidad. Utilizarán los hallazgos (datos) para tomar



decisiones basadas en la evidencia con respecto a la gestión de la fuerza de trabajo, tales como mover los recursos a donde más se necesitan y formas para estimular el intercambio de conocimientos y la colaboración. Por ejemplo, pueden utilizar el análisis para determinar cuáles tipos de habilidades dentro de la fuerza de trabajo de su empresa se correlacionan en mayor medida con métricas empresariales clave como la satisfacción del cliente o el número de innovaciones generadas. Pueden, entonces, fomentar el intercambio rápido de conocimientos para fortalecer dichas habilidades o facilitar el movimiento interno de las personas que las poseen hasta donde más se necesitan.

- Desarrollar una organización de aprendizaje. A medida que el aprendizaje se vuelve más importante para facilitar la agilidad, la gestión humana pondrá más énfasis en ayudar a los trabajadores a adquirir de modo permanente o a construir nuevas habilidades, y lo más importante, para aprender con rapidez. Las áreas de gestión humana y capacitación serán cada vez más responsables no solo de desarrollar programas de aprendizaje y capacitación, sino también de propiciar una cultura de aprendizaje continuo, fomentar el aprendizaje informal, de igual a igual y contratar a personas que tengan la capacidad de aprender de manera rápida y sencilla.

#### **4.3.3. Diseño del trabajo y trayectoria profesional**

Las descripciones de trabajo en las organizaciones de hoy en día facilitan la selección y la colocación de los empleados al proporcionar requisitos claros de habilidades. También permiten sistemas de remuneración equitativos basados en empleos similares dentro y entre empresas. Además, ayudan a las organizaciones

a delegar y dividir con claridad las tareas y a medir el desempeño de los individuos que las llevan a cabo. Pero las descripciones tradicionales de puestos de trabajo pueden quedar obsoletas en un mundo caracterizado por un trabajo de conocimiento complejo e integrado realizado a través de equipos o tareas en un mundo marcado por frecuentes cambios.

Si los trabajadores están encerrados en un guion rígido basado en una lista estándar de tareas de trabajo y luego el mundo cambia, no pueden aplicar con facilidad sus habilidades de nuevas maneras. Sin embargo, la actualización constante de las descripciones de puestos de trabajo para reflejar nuevas realidades puede resultar costosa y consumir mucho tiempo. En el momento en que se implementan las actualizaciones es posible que ya estén obsoletas. Para ayudar a que las organizaciones lleguen a ser de verdad ágiles, los profesionales de gestión humana necesitarán conducir un rediseño fundamental del trabajo para que facilite sobre la marcha, la resolución de problemas y la experimentación, así como menos conformidad con las tareas de trabajo prescritas en forma rígida.

Las organizaciones –a la larga– terminarán acabando con los trabajos tradicionales. En su lugar, dependerán de los empleados para determinar sus propios roles y tareas en cada proyecto, al trabajar dentro de los límites flexibles de las áreas generales de trabajo funcionales o amplias. Organizar el trabajo de esta manera puede ayudar a una fuerza laboral a adaptarse y cambiar de manera permanente de forma, en respuesta a un entorno volátil e impredecible.

De modo alternativo, las organizaciones pueden definir el trabajo en términos de proyectos pequeños y discretos. Esta iniciativa puede permitir una mayor flexibilidad y cambiar con facilidad las habilidades a donde se necesitan. De hecho, como el trabajo se realiza cada vez más a través de las fronteras de la organización y por los trabajadores que residen fuera de los muros de la misma, la noción de trabajo que se realiza solo por los "empleados" tradicionalmente

definidos desaparecerá. Más trabajadores pueden estar dispuestos a reunirse en proyectos de varias empresas sobre la base de sus intereses y sus pasiones únicas.

Así como los trabajos pueden necesitar ser rediseñados para conducir la agilidad, los planes de carrera requerirán probablemente la reconfiguración de igual manera. Los caminos lineales y al unísono pueden dar paso a los variados o sustancialmente más amplios que permiten a las personas cambiar con facilidad roles e, incluso, posiciones, con base en las necesidades del negocio y la combinación de habilidades que requiere. En consecuencia, la gestión humana se involucrará en el desarrollo de redes de carrera en lugar de escaleras y ayudará a proporcionar el apoyo y el conocimiento necesarios para que las personas naveguen en distintas posiciones en un mundo más complejo y ambiguo.

#### **4.3.4. Procesos de gestión de talentos**

Rediseñar el trabajo requerirá una gran cantidad de cambios correspondientes en gestión humana lo que se debe a que, en el mundo de hoy, casi todas las prácticas de la gestión humana –con inclusión de compensación, desarrollo de planes de carrera, recompensas, capacitación y evaluación de desempeño– están vinculadas con descripciones de trabajo definidas de manera estricta. Cuando una organización ya no puede confiar en títulos de puestos de trabajo estáticos u organigramas para determinar cuáles procesos de gestión de talento son relevantes para un empleado en particular, los mismos tendrán que cambiar para adaptarse a la persona, no solo al trabajo.

Por ejemplo, las organizaciones pueden necesitar nuevas maneras de definir quién recibe el pago, cuáles recompensas se administran y cómo se evalúa el desempeño. Es posible que sea necesario redefinir los criterios para responder a

estas preguntas. Por ejemplo, los criterios pueden incluir el paquete de habilidades de un individuo, los resultados logrados o las necesidades e intereses personales. Para ilustrar, la gente puede ser pagada sobre la base de sus habilidades en lugar de sus títulos de trabajo. O pueden tener que participar en programas de aprendizaje para adquirir o desarrollar las habilidades necesarias para cumplir las prioridades empresariales cambiantes o para definir su propia carrera dentro de la compañía. Las organizaciones pueden tener que reestructurar los sistemas de retroalimentación para que los empleados tengan un aporte diario y constante sobre las tareas únicas y cambiantes que están realizando. Y las promociones o recompensas pueden necesitar depender más de los resultados individuales y el impacto que en la antigüedad (como por tradición se concibe).

Para personalizar las prácticas de gestión del talento para el individuo en lugar de para el trabajo, las empresas tendrán que integrarlas en todos los procesos que afectan a la experiencia de los empleados a partir de descubrir talento y definir las necesidades del mismo para desarrollarlo y desplegarlo. En lugar de ver a los individuos como una serie de partes fragmentadas (por ejemplo, una que necesita ser reclutada, otra que precisa aprender y otra más que requiere progresar en su carrera), los profesionales de la gestión humana necesitarán mirar con sentido estratégico a todo el empleado y a todas sus necesidades relacionadas para personalizar en consecuencia. Solo entonces será posible asegurarse de que este recurso cada vez más importante es tan motivado y de alto rendimiento como los empleados tradicionales.

#### **4.3.5. Estructura organizativa de la gestión humana**

Para ayudar a toda la empresa a ser más ágil, la organización de la gestión humana en sí tendrá que ser ágil también. Será necesario aplicar muchas de las prácticas que prescribe a toda la fuerza de trabajo para sí mismo, como el

aprendizaje continuo y nuevas formas de estructurar el trabajo que rompen lo tradicional, lo que puede significar que la gestión humana ya no dicta las acciones que las personas deben tomar. Más bien, puede ser necesario proporcionarles a los empleados y los gerentes la gestión del talento adecuada y los recursos y soluciones de recursos humanos que pueden movilizarse para que puedan abordar las oportunidades a medida que surjan. En este modelo, los clientes que gestión humana sirve a los empleados ya no son tratados como consumidores pasivos de procesos y soluciones de talento, sino como cocreadores de esos procesos y soluciones. La gestión humana se convertiría así en una gran red y será colaborativa.

Para adoptar tal modelo, los profesionales de gestión humana pueden tener trabajos fluidos y pueden necesitar desarrollar nuevas estructuras organizacionales que permitan más flexibilidad que la que el modelo organizacional estándar actual permite. En consecuencia, pueden adoptar un modelo en el que los profesionales de la gestión humana, con áreas de especialización y descripciones de tareas más ampliamente definidas, dirijan equipos que se comprendan no solo a sí mismos, sino también a personas con funciones de las áreas de tecnología de la información, así como con otras personas de la empresa, para resolver problemas específicos de talento. También se puede adoptar una organización de gestión humana de "servicios profesionales". En este modelo, los profesionales de gestión humana permanentes están asignados para trabajar sobre una base de proyecto por proyecto en función de las necesidades de la empresa y sus perfiles de habilidades y sus intereses. Los profesionales de gestión humana también pueden trabajar dentro de un ecosistema más grande de personas de la empresa con otras funciones y una serie de contratistas externos, proveedores y socios para cocrear soluciones que satisfagan las necesidades específicas del negocio.

## 5. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones asociadas con cada uno de los objetivos específicos propuestos para responder al objetivo general de la investigación, a saber:

### **Objetivo específico 1. Caracterizar el concepto de agilidad organizacional y las implicaciones de este paradigma en la organización**

Esta investigación identificó 24 marcos de agilidad, que abarcan los ámbitos de la fabricación ágil, el desarrollo de software ágil, la organización ágil y la mano de obra ágil. Como lo descrito en el apartado 2.2 lo revela con claridad, es difícil trazar una línea precisa entre los conceptos de agilidad identificados. Además, no hay absolutamente ningún consenso de lo que en realidad constituye el constructo de la agilidad. Los marcos analizados son muy diferentes en su estructura y contenido e, incluso, dentro de los dominios (ámbitos) específicos de la agilidad los marcos varían de manera considerable. Lo anterior tiene implicaciones significativas para la investigación y su implementación en la organización. Debido a la falta de consenso sería complejo llevar a cabo estudios empíricos o basarse en los marcos existentes para replicar tales modelos en un ámbito organizacional en particular.

Cuando un interesado tenga que decidir entre uno de los marcos disponibles como base para su investigación o su implementación en la organización, lo más probable es que pierda ciertos elementos asociados con cada concepto de agilidad. Por lo tanto, la presente investigación puede servir como un punto de partida para elegir uno de los marcos, puesto que le dará al lector una descripción general de cada uno –y más importante aún– en el idioma español.

## **Objetivo específico 2. Identificar los factores clave que posibilitan la agilidad organizacional y el modo en que se comportan en la organización**

Uno de los postulados básicos es que son los individuos que conforman la empresa los que contribuyen al desarrollo de las tres capacidades organizacionales de: lectura del mercado, movilización de la respuesta rápida e incorporación del aprendizaje organizacional. Lo hacen mediante la adopción de comportamientos que demuestran su autonomía, su adaptabilidad y su creatividad. Los empleados constituyen así el elemento crucial que le permite a la empresa aumentar su capacidad de transformación e innovación. Por tal motivo los hombres y mujeres que componen la empresa ágil son la principal fuente de diferenciación y desempeño de la misma.

De hecho, la literatura sobre agilidad en general afirma que el anterior es el medio eficaz o, tal vez, el más eficiente, para afrontar un entorno de cambio continuo, de complejidad y de incertidumbre, y que la empresa es ágil, si su proceso de toma de decisiones es ágil y si los principios de agilidad se aceptan y se comparten de manera amplia por sus empleados, lo que implica que deban transformarse en comportamientos ágiles.

## **Objetivo específico 3. Identificar, desde la perspectiva de la teoría de la gestión humana, las prácticas de gestión que se articulan con paradigma de agilidad organizacional**

Las prácticas de gestión humana son el resultado de la estrategia empresarial de la organización con base en los atributos y los comportamientos de los empleados que son necesarios para la formación de iniciativas clave que impacten los recursos humanos. La aplicación de tales prácticas permitirá hacer frente a un entorno dinámico e incierto, con el fin de aumentar el nivel de agilidad

organizacional, dado que las combinaciones de competencias y recursos se pueden desarrollar, desplegar y proteger como fuentes de ventaja competitiva. En este sentido, las múltiples prácticas asociadas con las competencias organizacionales de leer el mercado, movilizar la respuesta e incorporar aprendizaje organizacional conducen a la supervivencia en un entorno poco predecible.

En la presente investigación se encontró que: 1) un número limitado de iniciativas integradas de recursos humanos definen una estrategia de gestión humana orientada a la agilidad, y 2) las principales iniciativas de recursos humanos guían la elección de las prácticas de recursos humanos. Con el fin de ganar ventaja competitiva en la rápida evolución del mercado, es de suma importancia adoptar la gestión del cambio organizacional a través de nuevas prácticas ágiles de gestión humana.

#### **Objetivo específico 4. Describir las actividades de la gestión humana que contribuyen a lograr una organización ágil**

Está claro que se seguirán desarrollando iniciativas (perspectivas) adicionales para la gestión humana, la estrategia empresarial y el desempeño organizacional. En esta investigación, se evidenció que las nuevas actividades propuestas para la gestión humana son un factor clave en la mejora del rendimiento organizacional. De acuerdo con lo encontrado, se les recomienda a las empresas considerar mejorar su desempeño por medio de prácticas y actividades de gestión humana.

Lograr la agilidad necesaria para afrontar el entorno empresarial dinámico de hoy en día y los cambios necesarios que la organización debe llevar cabo incluye todos los procesos de gestión del talento, aprendizaje y desarrollo, plan de carrera, diseño de trabajo, gestión del rendimiento (desempeño), colaboración,



definición de la fuerza de trabajo, procesos de trabajo, gestión del cambio, valoración del trabajador, motivación, poder de toma de decisiones y bases para el diseño de programas de recursos humanos, talento y cambio.

**Objetivo general. Caracterizar el papel de la gestión humana que aporta a la construcción de la organización ágil**

A medida que las empresas se van convirtiendo en organizaciones altamente susceptibles a los cambios y la incertidumbre, la gestión humana debe cambiar la forma en que se gestionan. Un ambiente de aprendizaje continuo alimentado por la visión y la retroalimentación del cliente las 24 horas del día exige equipos, entornos, estructuras de toma de decisiones y modelos de financiamiento que muestren el verdadero significado de la palabra ágil: anticipación, capacidad de respuesta y aprendizaje.

Al convertirse la agilidad en el nuevo mantra de los negocios, las organizaciones se reconfigurarán para poder extraer de modo fluido (flexible) los recursos cuando y donde se necesiten para responder con rapidez a las cambiantes condiciones del negocio. La gestión humana tendrá que reinventarse a sí misma –y las prácticas de gestión de recursos humanos y talentos que apoyan– para impulsar la agilidad en su organización. Las que no lo hagan pueden poner a sus organizaciones en riesgo de obsolescencia.

El desafío para quienes hacen parte de gestión humana radica en la rapidez con la que pueden alejarse del estereotipo de ser administradores de compensación y vigilantes de las condiciones de empleo a la de liderazgo para ayudar a los miembros de la organización a desarrollar sus comportamientos ágiles.

Las organizaciones deben promover valores compartidos y movilizar el liderazgo en cada individuo. Cuando los miembros de la organización comparten valores comunes y sus objetivos se alinean, la necesidad de un mecanismo de control externo comienza a disminuir en importancia en la gestión de las personas, es decir, que la creación y el mantenimiento de estructuras jerárquicas relativamente planas, en las que están inmersos los equipos de trabajo, facilita el funcionamiento eficiente de la organización. En términos de tiempo y recursos organizacionales, lo anterior ayuda a reducir los niveles de decisión o de gestión. En este sentido, las estructuras planas facilitan una interacción más estrecha entre los miembros de la organización y eliminan las rigideces en su interacción. Dicha estrecha interacción es de enorme valor para la eficacia de los equipos de trabajo, lo que, a su vez, apoya la estructura organizativa plana y flexible. Los equipos no solo tienen la oportunidad de retroalimentar experiencias, sino que también ganan eficiencia al superar las barreras estructurales entre las diversas áreas funcionales de una organización. Además, les proporciona a los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades al pasar de una actividad a otra. Así mismo, al compensar al personal por sus habilidades en lugar de por los cargos específicos para los que fueron contratados, se introduce un alto nivel de flexibilidad y movilidad de funciones, que permite que las personas cambien en forma adaptativa en diversos puestos de trabajo. Esta estrategia apoya el principio de creación de mano de obra polivalente.

Desarrollar prácticas y actividades orientadas hacia las personas es un imperativo hacia el que las organizaciones ágiles se enfocan. La gestión humana que promueve y hace hincapié en el bienestar de los empleados es la que probablemente creará una fuerza de trabajo satisfecha que, a su vez, es la que se concentrará en lograr la satisfacción del cliente. Unido a esto, es prerequisite de la gestión humana el centrarse en convertir la organización en una de aprendizaje, en la que el desarrollo continuo y la mejora de los empleados es una tarea vital, pero sin dejar de lado que cuando los empleados alcanzan niveles superiores de

rendimiento, sus contribuciones deben ser reconocidas y recompensadas en forma apropiada como una forma de facilitar una mayor motivación.

Para terminar, cabe resaltar que la principal limitación de este estudio es que es conceptual y no empírico. Con el fin de establecer el efecto del enfoque sugerido y las prácticas y actividades presentadas en el informe, existe la necesidad de un mayor estudio empírico. Sin embargo, como las proposiciones hechas son en esencia de recomendación y no de naturaleza prescriptiva, también se alienta al lector a revisar otras medidas que puedan ser utilizadas de manera complementaria con ellas.

### **A modo de cierre**

Estas conclusiones, por supuesto, derivaron de los hallazgos de investigadores con un conjunto particular de lentes y perspectivas. Por lo tanto, queda por ver hasta qué punto, en todo caso, lo evidenciado en esta experiencia investigativa se puede soportar en la organización colombiana. En esta coyuntura, entonces, simplemente resta esperar que este aporte resulte útil para los investigadores interesados en iniciar futuros estudios al respecto y para aquellos que están en un mundo en rápido cambio y que por el diseño o la casualidad se encuentran en la búsqueda activa de la agilidad organizacional.

## REFERENCIAS

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.004>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., et al. (2001). *Manifesto for agile software development*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de: <http://agilemanifesto.org/>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: an empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.016>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chan, F. K. Y., & Thong, J. Y. L. (2009). Acceptance of agile methodologies: a critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46(4), 803-814. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.11.009>
- Charbonnier-Voirin A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 120-155. Recuperado el 3 de noviembre de 2016,

de:

<http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=12864692&AN=67721349&h=6o9Nr3Xf2urBRGA6asOctx6FIG%2f%2bBmhqLWFhzjMPHqRIVnUXRzjjCVj%2bhLBkUcmufSvrys60PpOkBV3UKCaYsQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrINotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d12864692%26AN%3d67721349>

Cho H, Jung M, Kim M. (1996). Enabling Technologies of Agile Manufacturing and Its Related Activities in Korea. *Computers and Industrial Engineering*, 30(3): 323-334. [https://doi.org/10.1016/0360-8352\(96\)00001-0](https://doi.org/10.1016/0360-8352(96)00001-0)

Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354. Recuperado el 9 de marzo de 2017, de: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/isre.1090.0236>

Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). *Dynamic organizations: achieving marketplace agility through workforce scalability* (CAHRS working paper #06-12). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1453&context=cahrswp>

- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). *From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility* (CAHRS working paper #98-12). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=cahrswp>
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: achieving marketplace and organizational agility with people* (CAHRS working paper #03-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado el 7 de septiembre de 2016, de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=cahrswp>
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A., & Razavian, M. M. (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1080/00207540802566410>
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>
- Gunasekaran A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*. 62(1-2), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)

- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385. <http://dx.doi.org/10.1080/00207540110118370>
- Huzooree, G., & Devi Ramdoo, V. (2015). Review of effective human resource management techniques in agile software project management. *International Journal of Computer Applications* 114(5), 10-15. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de: [https://www.researchgate.net/profile/Vimla\\_Ramdoo/publication/273695309\\_Review\\_of\\_Effective\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Techniques\\_in\\_Agile\\_Software\\_Project\\_Management/links/550918200cf2d7a2812beacd/Review-of-Effective-Human-Resource-Management-Techniques-in-Agile-Software-Project-Management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vimla_Ramdoo/publication/273695309_Review_of_Effective_Human_Resource_Management_Techniques_in_Agile_Software_Project_Management/links/550918200cf2d7a2812beacd/Review-of-Effective-Human-Resource-Management-Techniques-in-Agile-Software-Project-Management.pdf)
- Labaf, H., & Rostami, A. (2015). Examine the role of human resource management in agile organization. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(2), 7-11. Recuperado el 12 de junio de 2017, de: [http://www.academia.edu/10685939/Examine\\_the\\_role\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_agile\\_organization](http://www.academia.edu/10685939/Examine_the_role_of_human_resource_management_in_agile_organization)
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 149-152. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00809

- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., & Ericksen, J. A. (2000). *Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study*. (CAHRS working paper #00-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=cahrswp>
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann Z. (2001). *Agile manufacturing: a management and operational framework*. *Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 857-869. <https://doi.org/10.1243/0954405011518647>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sharp, J., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 155-169. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00228-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00228-X)
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Shea, T. (2016), Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*, 45(2), 353-373. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0071>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>



- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. <http://www.jstor.org/stable/23044052>
- Tseng, Y.-H., & Lin, C.-T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.034>
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, 329-342. <https://doi.org/10.1023/A:1015096909316>
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. International, *Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*. 62(1-2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zelbst, P. J., Sower, V. E., Green, Jr., K. W., & Abshire, R. D. (2011). Radio frequency identification technology utilization and organizational agility. *Journal of Computer Information Systems*, 52(1), 24-33. Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de: <http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/08874417.2011.11645519?scroll=top&needAccess=true>